



# **Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Sociales

Unidad de Posgrado

## **El seguimiento en la gestión de los programas sociales: Análisis y propuesta para el proceso de seguimiento del servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna-Más**

### **TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Política Social con  
mención en Gestión de Proyectos Sociales

### **AUTOR**

Marilyn ESPINOZA BERAUN

### **ASESOR**

Dr. Luis Santiago PACHECO ROMERO

Lima, Perú

2018



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Espinoza, M. (2018). *El seguimiento en la gestión de los programas sociales: Análisis y propuesta para el proceso de seguimiento del servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna-Más*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
UNIDAD DE POSGRADO

**ACTA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN POLÍTICA SOCIAL  
MENCIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES**

En Lima, a los treinta días del mes de Mayo del año dos mil dieciocho, reunidos en la Sala de Grados de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, a horas 5:00 p.m., bajo la Presidencia del Mg. JORGE GARCÍA ESCOBAR y con la concurrencia de los demás Miembros del Jurado Examinador, se inició el acto académico invitando a la graduanda **LIZ MARILYN ESPINOZA BERAUN**, para que realice la sustentación de su Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Política Social, mención en Gestión de Proyectos Sociales, titulada:

**“EL SEGUIMIENTO EN LA GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS SOCIALES:  
ANÁLISIS Y PROPUESTA PARA EL PROCESO DE SEGUIMIENTO DEL  
SERVICIO DE ACOMPAÑAMIENTO A FAMILIAS DEL PROGRAMA  
NACIONAL CUNA-MAS”**

A continuación fue sometido a las objeciones por parte del Jurado. Terminada esta prueba y verificada la votación; se consignó la calificación correspondiente a:

.....B. MUY BUENO 18.....

Por cuanto, el Jurado, de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos, acordó recomendar a la Facultad de Ciencias Sociales para que proponga que la Universidad Nacional Mayor de San Marcos otorgue el Grado Académico de Magíster en Política Social, mención en Gestión de Proyectos Sociales, a la Bachiller **LIZ MARILYN ESPINOZA BERAUN**. Siendo las 6:00 p.m. y para constancia dispuso se extendiera la presente Acta y firmaron:

Mg. Jorge García Escobar.  
PRESIDENTE

Mg. Enrique Marino Jaramillo García.  
MIEMBRO

Dr. Osmar Alberto Gonzales Alvarado.  
MIEMBRO

Mg. Carmen Aurora Marcela Vildoso Chirinos.  
MIEMBRO

Dr. Luis Santiago Pacheco Romero.  
ASESOR



**DR. NICOLÁS JAVIER LYNCH GAMERO**  
DIRECTOR

Con todo mi cariño a todas las niñas y niños, por ser el presente y el futuro del futuro del país y como tal, les corresponde recibir servicios de calidad del estado.

A mis padres por darme la vida, valores y principios y en especial a mi hermano Jhon por su ejemplo, calidad humana y por acompañarme incondicionalmente en todo el camino de mi vida personal y profesional, haciendo que mis metas sean posibles de concretar, motivándome a seguir adelante, no permitiendo que me rindiera, confiando en mis capacidades y procurando que cada día sea mejor.

A mi esposo por su amor, ejemplo y compañía para hacer que los retos sean posibles de lograr, por su paciencia, tiempo y apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.

A mi madre por su infinito amor y fortaleza, por creer en mí y darme lo mejor de sí para mi educación.

A mi hermano Jhon y su esposa Silvana por ser un ejemplo de familia, de padres y profesionales cuyo apoyo incondicional me ha permitido concretar la tesis.

Al Dr. Luis Pacheco Romero, mi mayor agradecimiento por el apoyo brindado, su profesionalismo, sus valiosos aportes, análisis y conocimiento que han enriquecido la tesis y su acompañamiento permanente para que no desistiera y concluya con solvencia la tesis.

Al Programa Nacional Cuna Más, institución que me ha brindado experiencia y retos para conjugar las dimensiones de la sociología entre los conocimientos teóricos y su práctica.

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>i</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>	<b>vi</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
 <b>CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....</b>	 <b>1</b>
1.1 Situación Problemática .....	1
1.2. Formulación del Problema.....	6
1.2.1. Problema general.....	6
1.2.2. Problemas específicos .....	6
1.3 Justificación de la Investigación .....	7
1.4. Objetivos.....	9
1.4.1. Objetivo general .....	9
1.4.2. Objetivos específicos .....	9
 <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	 <b>10</b>
2.1 Antecedentes de investigación .....	10
2.1.1 A nivel Internacional .....	10
2.1.2 A nivel Nacional.....	12
2.2. Bases Teóricas, Teorías o enfoques teóricos.....	14
2.2.2. Evaluación, Seguimiento y Monitoreo de programas sociales ...	21
2.2.3 Políticas Públicas y Políticas Sociales .....	29
2.2.3.1 Los programas sociales .....	34

2.2.3.2 Programas de Desarrollo Infantil.....	36
2.2.3.3 Programa Nacional CUNA-MAS .....	38
2.3 Marco Conceptual .....	40
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGIA .....</b>	<b>43</b>
3.1 Tipo y Diseño de Investigación.....	43
3.2. Unidad de análisis .....	44
3.3 Población de estudio .....	44
3.4 Tamaño de muestra .....	45
3.5 Selección de muestra .....	46
3.6. Técnicas de recolección de Datos.....	47
3.7. Análisis e interpretación de la información .....	49
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>51</b>
4.1 Análisis, interpretación y discusión de información sobre los elementos, procedimientos y fundamentos teóricos del proceso de seguimiento .....	51
4.1.1 Elementos que orientan las acciones de seguimiento del Servicio de Acompañamiento a Familias del Programa Nacional CUNA MÁS..	52
4.1.2 Procedimientos que guían las acciones de monitoreo .....	64
4.1.3 Fundamentos teóricos para las acciones de seguimiento.....	69
4.2. Análisis, interpretación y discusión de información sobre la percepción del Especialista en seguimiento en relación a la calidad de la gestión .....	73
4.3 Pruebas de hipótesis .....	80



<b>CAPITULO V: PROPUESTA METODOLÓGICA .....</b>	<b>85</b>
5.1 Sistema de Seguimiento para el Servicio de Acompañamiento a Familias del PNCM.....	85
I. ASPECTOS GENERALES.....	86
1.1. Finalidad .....	86
1.2. Objetivos.....	86
1.2.1. Objetivo General.....	86
1.2.2. Objetivos Específicos: .....	86
II. MARCO CONCEPTUAL .....	87
2.1. Enfoques .....	87
2.2. Conceptos.....	91
2.3. Niveles de seguimiento.....	94
2.4. Elementos del Sistema de Seguimiento .....	96
III. MARCO OPERATIVO.....	99
3.1. Procedimiento de la Propuesta Metodológica del Sistema de Seguimiento.....	101
3.1.1. Recojo de la Información: .....	103
3.1.2. Registro de Información:.....	107
3.1.3. Reportes y Análisis de Información .....	110
3.1.4. Informes y Recomendaciones .....	118
3.1.5. Seguimiento a la Implementación de Recomendaciones: .....	122
IV. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.....	124
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>125</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>129</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>138</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Gráfico de Procedimientos para acciones de seguimiento en los Documentos normativos.....	54
<b>Figura 2.</b> Gráfico de Funciones establecidas en los documentos normativos.....	54
<b>Figura 3.</b> Gráfico de los procedimientos a las acciones de seguimiento establecidas en los documentos normativos .....	56
<b>Figura 4.</b> Gráfico de Indicadores para acciones de seguimiento en el marco lógico.....	57
<b>Figura 5.</b> Gráfico de Indicadores para acciones de seguimiento en el marco lógico.....	59
<b>Figura 6.</b> Gráfico de limitaciones del Sistema de Información.....	60
<b>Figura 7.</b> Gráfico de recursos del SAF para el proceso de seguimiento.....	63
<b>Figura 8.</b> Gráfico de acciones de monitoreo recibidas.....	65
<b>Figura 9.</b> Gráfico de actividades durante las acciones de monitoreo.....	67
<b>Figura 10.</b> Gráfico de elementos necesarios para el análisis de información en el seguimiento.....	68
<b>Figura 11.</b> Gráfico de marco teórico que sustenta el proceso de seguimiento..	70

<b>Figura 12.</b> Gráfico de marco teórico que debería sustentar el seguimiento.....	72
<b>Figura 13.</b> Gráfico de aspectos en los que se basa el proceso de seguimiento .....	74
<b>Figura 14.</b> Gráfico de percepción sobre el proceso de seguimiento implementado .....	74
<b>Figura 15.</b> Gráfico de reportes que brinda el proceso de seguimiento .....	75
<b>Figura 16.</b> Gráfico de elementos del proceso de seguimiento del SAF .....	76
<b>Figura 17.</b> Gráfico de marco normativo aprobado para el seguimiento.....	77
<b>Figura 18.</b> Gráfico de indicadores definidos para medir el resultado propuesto .....	77
<b>Figura 19.</b> Gráfico de Sistema de información para el registro y reportes .....	78
<b>Figura 20.</b> Gráfico de recursos para ejecutar el seguimiento.....	79
<b>Figura 21.</b> Gráfico de Sistema de Seguimiento – Niveles.....	96
<b>Figura 22.</b> Gráfico de Sistema de Seguimiento – Definición Operativa.....	100
<b>Figura 23.</b> Gráfico de Etapas de la Gestión de la Información.....	102

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Tipos de Evaluación según diferentes criterios.....	23
<b>Cuadro 2.</b> Muestra del personal especialista del PNCM- SAF.....	46
<b>Cuadro 3.</b> Criterios de Calificación.....	48
<b>Cuadro 4.</b> Propuesta de indicadores de evaluación.....	121

## RESUMEN

El Seguimiento es una herramienta necesaria para lograr una gestión institucional efectiva. Permite la obtención sistemática, permanente, oportuna y confiable de información, sobre los recursos, procesos y procedimientos de la ejecución, facilita el análisis factico y prospectivo de dicha información, en consecuencia la resultante debe proporcionar los conocimientos y medios necesarios para identificar, controlar, corregir, contrarrestar, y en un nivel superior predecir y prevenir deficiencias o situaciones problema que deben ser consideradas sustancialmente en la toma de decisiones, estimando la pertinencia y eficacia o sistematizando lecciones aprendidas como insumos para mejorar la planificación de procesos futuros.

La investigación tiene como objetivo general analizar el proceso de seguimiento ejecutado por el servicio de acompañamiento a las familias (SAF) del Programa Nacional CUNA MÁS (PNCM), para una adecuada gestión de calidad. El tipo de investigación es descriptiva - explicativa, con un diseño no experimental y transeccional. Se consideró como población informante al conjunto de Especialistas de las Unidades Territoriales del PNCM, por lo cual la muestra es accesible, conformando un total de 20 sujetos. Las técnicas seleccionadas fueron la encuesta y análisis documental, el instrumento de recolección de datos es un cuestionario y entrevistas no estructuradas. Los resultados obtenidos se presentaron en tablas y gráficos con el análisis respectivo. Entre las conclusiones se destaca que el SAF no cuenta con un Sistema de Seguimiento, sino sólo con un conjunto de acciones de seguimiento que presentan serias limitaciones, ya que carece de un marco normativo, un marco teórico conceptual y sobre todo un sistema integral de información, establecido y aprobado en un documento técnico que especifique y oriente el proceso de seguimiento, plazos, responsables, recursos e instrumentos que faciliten la operatividad de las acciones de seguimiento. Esta deficiencia impacta negativamente en el sistema de seguimiento y las acciones de monitoreo afectando la calidad, y su adecuada gestión, para el logro de los resultados propuestos asociados a la prestación que brinda el servicio.

En tal sentido, estos resultados permitieron proponer una metodología para un sistema de seguimiento que complemente la calidad de la gestión, debido a la importancia que reviste el desarrollo infantil visto desde una nueva concepción dentro de las políticas sociales en las relaciones con la familia, la sociedad y el Estado.

**Palabras clave:** Seguimiento, Sistema de Seguimiento, Calidad.

## ABSTRACT

Monitoring is a necessary tool to achieve effective institutional management. It allows the systematic, permanent, timely and reliable collection of information about the resources, processes and procedures of the execution, facilitates factual and prospective analysis of said information, consequently the result must provide the necessary knowledge and means to identify, control, correct, counteract, and at a higher level predict and prevent deficiencies or problem situations that should be considered substantially in decision making, estimating the relevance and effectiveness or systematizing lessons learned as inputs to improve the planning of future processes.

The general objective of the research is to analyze the monitoring process carried out by the Family Support Service (SAF) of the National CUNA MÁS Program (PNCM), for an adequate quality management. The type of research is descriptive - explanatory, with a non-experimental and transectional design. The informant population was considered to be the set of Specialists of the Territorial Units of the PNCM, for which the sample is accessible, comprising a total of 20 subjects. The selected techniques were the survey and documentary analysis, the instrument of data collection is a questionnaire and unstructured interviews. The results obtained were presented in tables and graphs with the respective analysis. Among the conclusions is that the SAF does not have a Monitoring System, but only with a set of follow-up actions that present serious limitations, since it lacks a normative framework, a conceptual theoretical framework and above all a comprehensive information system, established and approved in a technical document that specifies and guides the monitoring process, deadlines, persons in charge, resources and instruments that facilitate the operation of the follow-up actions. This deficiency negatively impacts the monitoring system and the monitoring actions affecting quality, and its proper management, to achieve the proposed results associated with the service provided.

In this sense, these results allowed proposing a methodology for a monitoring system that complements the quality of management, due to the importance of child development seen from a new conception within social policies in relations with the family, the society and the State.

**Keywords:** Monitoring, Monitoring System, Quality.

## **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Situación Problemática**

Los seres humanos por su naturaleza están dotados de una serie de capacidades elementales, las cuales están asociadas a su sobrevivencia y a un amplio conjunto de potencialidades de diversa índole que pueden ser desplegadas a lo largo de su crecimiento. En este contexto, “durante los tres primeros años de vida, el desarrollo del cerebro es el eje central del desarrollo integral del niño y la niña, ya que en este período es cuando deben ocurrir los eventos más importantes de su maduración” (Bedregal, 2004), este proceso forma parte de lo que se conoce como el desarrollo infantil.

“La familia, la sociedad y el Estado forman parte del marco de relaciones en el que se produce el desarrollo infantil” (Bronfenbrenner, 1979, p.5). Estos diferentes subsistemas en los que el niño está inserto, permiten una organización de los contextos que lo rodean e influyen en su desarrollo como individuo en la sociedad y es el punto de convergencia entre las ciencias biológicas, psicológicas y sociales.

En este sentido, el desarrollo infantil puede entenderse tanto desde un enfoque de proceso como de sistema:

La noción de sistema destaca la existencia de interacciones entre las dimensiones que conforman el desarrollo, y entre éstas y el entorno del niño(a) a distintos niveles (individual, familiar, comunitario y social). La

noción de proceso, por su parte, resalta su carácter de cambio, de transformación continua hacia mayores y más complejos niveles de movimiento, pensamiento, comunicación, sentimientos y relación con otros (Myers, 1993, p.34).

Schady (2006, p.8), hace una revisión exhaustiva de la situación del desarrollo infantil en América Latina a partir de los hallazgos de diversos autores, encontrando que los niños(as) muestran déficits significativos en las pruebas de habilidad cognitiva que cuentan con una norma internacional; así como se observan marcadas diferencias en cuanto a crecimiento, desarrollo motor y cognitivo. A pesar de que ninguno de los estudios reseñado por Schady hace referencia directa al Perú (los trabajos utilizan datos de México, Brasil y Ecuador), no hay razón para suponer que nuestro país es la excepción.

Dada la relevancia de promover un adecuado desarrollo infantil en la primera infancia y su impacto para la reducción de la pobreza, diferentes países de América Latina han implementado Políticas y Programas Sociales: Chile Crece Contigo (Chile), Primera Infancia Mejor (Brasil), Primeros Años (Argentina), Cero a Siempre (Colombia) y Creciendo con Nuestros Hijos (Ecuador). En este sentido, para estos países los programas sociales se han convertido en acciones concretas cuya finalidad es la contribución directa sobre la calidad de vida y el modo de vida de la población por ser ellos indicadores del bienestar social, es por ello que brindan acceso a servicios que buscan satisfacer las necesidades individuales y sociales. Musto, (1975, p.56).

En concordancia con lo anteriormente expuesto, desde hace algunos años, la política de gobierno del Estado Peruano se propuso como objetivo mejorar el desarrollo infantil de niñas y niños menores de 36 meses de edad en zonas en situación de pobreza y pobreza extrema para superar las brechas en su desarrollo cognitivo, social, físico y emocional, todo ello a través de la intervención articulada de sectores y niveles de gobierno, organismos y programas que compartan o complementen este objetivo; para ello, sobre la base del Programa Nacional Wawa Wasi (creado en el año 1993), se creó en el



año 2012 el Programa Nacional Cuna Más (PNCM), el cual es un programa nacional focalizado, a cargo del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS, 2012).

El Programa Nacional Cuna Más (en adelante PNCM) opera a través de dos modalidades de intervención: el Servicio de Cuidado Diurno y el Servicio de Acompañamiento a Familias (en adelante SAF); este último se realiza a través de visitas a hogares y sesiones de socialización con la finalidad de promover el desarrollo y fortalecimiento de conocimientos, capacidades y prácticas de cuidado y aprendizaje de las familias (madre/padre/cuidador principal) para mejorar el desarrollo infantil de los niños y niñas. Este programa para garantizar la sostenibilidad de la intervención, trabaja bajo un modelo de gestión comunal, el cual se sustenta en una estrategia de cogestión en la que participa la comunidad organizada que gestiona y vigila los servicios y el Estado.

El Servicio de Acompañamiento a Familias prioriza a familias de pobreza y pobreza extrema que viven en zonas rurales dispersas de ámbito andino y amazónico (Comunidades Nativas) y zonas de emergencia (VRAEM); siendo su cobertura actual de 84,000 familias aproximadamente.

La evidencia que ya existe para países en desarrollo sobre la relación inversa entre pobreza y el desarrollo infantil Grantham, M. (2007, p.11), destaca que los mayores problemas de desarrollo infantil se concentran en los hogares pobres. Por ello, el SAF se ha propuesto como objetivo convertirse en ese espacio donde se oriente a las familias para la aplicación de prácticas de cuidado y aprendizaje que favorezcan el desarrollo infantil, siendo la población potencial del programa los niños y niñas menores de 36 meses de edad que viven en situación de pobreza (extrema y no extrema).

Es importante considerar que a fin de garantizar el logro de los objetivos y resultados propuestos todo plan, programa o política social, debe contar con

herramientas que le permita conocer avances, resultados, identificar dificultades así como predecir situaciones en los procesos y procedimientos operativos para la toma oportuna de decisiones y proponer medidas correctivas e implementar su retroalimentación con el fin de optimizar la gestión, en el marco de la calidad y mejora continua; por lo tanto se considera fundamental analizar cómo se desarrolla el proceso de seguimiento, que permita determinar la eficiencia y el éxito de los planes, programas y políticas sociales que aseguren la calidad en la gestión.

En este marco, la evaluación busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar Padrón, (2006, p.39), ayudando a construir un futuro deseado en relación con este programa. De igual manera, el seguimiento es una acción permanente a lo largo del proceso de los proyectos, permite una revisión periódica del trabajo, tanto en su eficiencia en el manejo de recursos humanos y materiales, como de su eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos Urzúa, (2004, p.12), por lo que el seguimiento es una herramienta esencial que también contribuye en la construcción de ese futuro. Ambos son fundamentales para la toma de decisiones a mediano y largo plazo y constituyen una fuente primordial de aprendizaje para los gobiernos y los/las gestores de políticas y programas.

En tal sentido, el SAF debe revisar continuamente los procesos que desarrolla y que le permiten alcanzar el logro de sus objetivos propuestos a través de una gestión de calidad. Mediante un previo diagnóstico realizado, a través de la observación en el campo de trabajo pudo apreciarse que dentro de este servicio existe una **limitada normatividad aprobada** oficialmente que norma las acciones de seguimiento desde el PNCM, ya que no se cuenta con un documento escrito aprobado mediante resolución de dirección ejecutiva que oriente dichas acciones. Asimismo, se observa una **limitada aplicación del enfoque de gestión de la información** como base teórica para acompañar a

los profesionales a cargo de la gestión del servicio, en los procesos de recojo registro, reporte y análisis de la información.

Por otro lado, se aprecia una **confusión entre Sistema de Seguimiento y Sistema de Información**, pues el Sistema de Información es una herramienta tecnológica para almacenar información (sistema web) y contar con información automatizada en tiempo real, es un elemento importante que forma parte del Sistema de Seguimiento. Tradicionalmente, los sistemas de seguimiento y evaluación se han concentrado sólo en recopilar y producir información básica, pese a que las evidencias y el conocimiento que provienen de las revisiones sistemáticas, metanálisis y evaluaciones, deben constituir base para procesos de reingeniería de la planificación operativa, táctica y estratégica para la toma de decisiones para el diseño de nuevos programas.

Asimismo, se puede observar que dentro del SAF existen **limitadas herramientas tecnológicas para el recojo, registro y reporte de los indicadores** clave en la gestión del servicio en función de las metas físicas programadas (tablero de control, cubos dinámicos). Esto se une al limitado uso de indicadores clave de proceso (KPI) para analizar la operatividad de los procesos que permitan brindar alertas sobre la gestión del servicio. Sumado a ello, puede apreciarse **limitado personal y herramientas automatizadas para realizar acciones de monitoreo en campo**, si bien existe una organización por niveles y actores, por temas de objetividad no existe un equipo de monitores desde la sede central para llegar a campo y obtener información más cercana a la realidad que contribuya a la mejora del servicio. Por otro lado, aunque desde la sede central existe un equipo de especialistas que realizan el monitoreo in situ, la frecuencia de visitas por los aspectos técnicos a cargo no es suficiente para contar con una muestra más representativa que ofrezca información de la prestación del servicio desde la mirada de los actores comunales y familias usuarias.

La situación anteriormente planteada permitió evidenciar la necesidad de analizar el proceso de seguimiento que ejecuta el servicio de acompañamiento a las familias del Programa Nacional CUNA-MAS, en tal sentido estos resultados permitieron proponer una metodología para un sistema de seguimiento que complemente la calidad de la gestión, debido a la importancia que reviste el desarrollo infantil visto desde una nueva concepción dentro de las políticas sociales en las relaciones con la familia, la sociedad y el Estado.

## **1.2. Formulación del Problema**

El planteamiento antes mencionado, condujo a formular las siguientes interrogantes, las cuales fueron abordadas científicamente durante el desarrollo de la presente investigación.

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo se desarrolla el proceso de seguimiento ejecutado por el servicio de acompañamiento a las familias (SAF) del Programa Nacional CUNA MÁS, para una adecuada gestión de calidad?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Qué enfoque teórico del proceso de seguimiento está siendo aplicado por el Servicio de Acompañamiento a Familias para optimizar una adecuada gestión de calidad?
- ¿Cuáles son los elementos que orientan las acciones de seguimiento del Servicio de Acompañamiento a Familias?
- ¿Qué limitaciones se presentan en los procedimientos de seguimiento y acciones de monitoreo que viene ejecutando el Servicio de Acompañamiento a Familias para una adecuada gestión de calidad?
- ¿Qué aspectos metodológicos debe considerar un sistema de seguimiento que oriente la gestión de calidad del servicio de acompañamiento a las familias del Programa Nacional CUNA-MAS?

### 1.3 Justificación de la Investigación

Los programas sociales constituyen mecanismos de redistribución de recursos que buscan compensar las desigualdades sociales, puesto que tienen el objetivo principal de mejorar las condiciones de vida de la población. Se estima que la inversión en los niños, niñas y adolescentes puede ser muy eficaz, y que los beneficios sociales y económicos son potencialmente muy grandes. Una evaluación del proyecto High/Scope Perry Preschool, de los Estados Unidos, estimó que cada dólar de inversión en la primera infancia frente a la niñez y la adolescencia, permite ahorrar 9.16 dólares de beneficios en el futuro, siendo los beneficios públicos estimados en US\$ 12,90 por dólar invertido Schweinhart, (2005). Asimismo, la reciente evaluación de impacto del Servicio de Acompañamiento a Familias del PNCM realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo - División de Protección Social y Salud, señala que el Servicio de Acompañamiento a Familias ayuda a cerrar las brechas en el desarrollo cognitivo que ponen en desventaja a los niños de hogares pobres desde muy temprano en la vida y desde un enfoque económico, el SAF tiene una tasa beneficio – costo de 3.2 dólares, es decir por cada dólar que el Estado peruano invierte se traduce en 3.2 dólares adicionales de ingresos futuros para los niños que se benefician de este servicio (BID- Infograma 2016, p.3).

En ese sentido, la presente investigación fue relevante a nivel teórico ya que permitió analizar las teorías vigentes en torno a la gestión de la información, del conocimiento y de resultado que fundamentan al proceso de seguimiento que desarrolla el servicio de acompañamiento a las familias del Programa Nacional CUNA-MAS, logrando con ello establecer un marco conceptual de procesos y mecanismos para el seguimiento de dicho programa que no solo permitan conocer en qué medida tiene lugar el cumplimiento de metas y la correspondencia entre gasto y objetivos propuestos, sino que debe verificarse que toda inversión y gasto social debe hacerse de manera eficaz, eficiente y sobre todo de calidad.

A nivel práctico se abordó una problemática tan importante como es el desarrollo del procesos de seguimiento que ejecuta el SAF como un elemento fundamental que oriente y garantice una gestión de calidad, ya que este proceso es una acción permanente a lo largo de este programa social, el cual permite una revisión constante y sistemática del trabajo tanto en su eficiencia en el manejo de recursos humanos y materiales, como de su eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Es de vital importancia que en la práctica el seguimiento se analice como una parte integrante del proceso para poder determinar todas aquellas limitaciones que afecten la gestión.-Por ello la presente investigación identificó todas aquellas limitaciones a nivel técnico y operativo del proceso de seguimiento que afectan a la gestión de calidad del Servicio de Acompañamiento a Familias del Programa Nacional CUNA MÁS como eje principal del desarrollo infantil.

La investigación se justifica a nivel metodológico ya que se realizó un análisis de las limitaciones que existen en el proceso de seguimiento que están afectando una adecuada gestión en el servicio de acompañamiento a las familias del Programa Nacional CUNA MÁS. Con ello se busca realizar una propuesta metodológica de sistema de seguimiento que optimice la gestión del servicio de acompañamiento a las familias de este programa para implementar medidas preventivas y correctivas que contribuyan al logro de productos y resultados esperados, desarrollando nuevas capacidades que permitan identificar prioridades, administrar recursos y establecer criterios de acción estratégicos. Todo ello enfatizando la dimensión social y política que el cambio de nuevos paradigmas basados en modelos de seguimiento que buscan contribuir a una gestión de calidad, considerando que el Seguimiento es un elemento esencial en la gestión de programas sociales.

En tal sentido, esta propuesta metodológica de Sistema de Seguimiento para el Servicio de Acompañamiento a Familias del PNCM – se explicita en la parte final de la tesis - se orienta a reconocer buenas prácticas de gestión

optimizando la calidad del servicio, detectando oportunamente deficiencias, obstáculos, necesidades de ajuste necesarias para la toma de decisiones correctivas a fin de prever situaciones adversas para cumplir los objetivos establecidos y los resultados esperados para garantizar un servicio de calidad. Por lo tanto, la relevancia de la propuesta radica en su aplicabilidad a otros programas sociales.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

- Analizar el proceso de seguimiento ejecutado por el servicio de acompañamiento a las familias (SAF) del Programa Nacional CUNA MÁS, para identificar los factores que generan una inadecuada gestión de calidad.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Explicar el enfoque teórico aplicado por el Servicio de Acompañamiento a Familias del Programa Nacional CUNA MAS en el proceso de seguimiento para una gestión de calidad.
- Determinar los elementos que orientan las acciones de seguimiento del Servicio de Acompañamiento a Familias del Programa Nacional CUNA MÁS.
- Identificar las limitaciones que afectan el proceso de seguimiento y las acciones de monitoreo que ejecuta el Servicio de Acompañamiento a Familias del Programa Nacional CUNA MAS para una adecuada gestión de calidad.
- Proponer una metodología para un sistema de seguimiento que oriente la gestión de calidad del servicio de acompañamiento a las familias del Programa Nacional CUNA MÁS

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de investigación**

Realizando una revisión bibliográfica de diferentes fuentes documentales, se encontraron algunas investigaciones relacionadas concretamente a procesos de evaluación que se relacionan de alguna manera con la variable propuesta.

#### ***2.1.1 A nivel Internacional***

Vega, R. y Gómez, C. (2012) desarrollaron la investigación "Importancia de la evaluación de programas sociales. Una revisión documental de algunas perspectivas" en la ciudad de México. La investigación tuvo como objetivo evaluar el Programa de Fortalecimiento Comunitario en el Estado de Michoacán. Fue de tipo descriptiva y se desarrolló mediante el análisis documental y bibliográfico referente al tema.

Entre sus conclusiones encontramos que en México la evaluación de programas sociales es considerada un elemento técnico que corrige el diseño y operación de los programas como base para la implementación del presupuesto por resultados; pero que, aun a pesar del interés gubernamental por impulsar la evaluación cuantitativa basada en métodos cuasi experimentales con técnicas econométricas, se enfrenta a deficiencias y dogmatismos en el uso de esa metodología y en su aplicación técnica.



Se puntualiza también que las evaluaciones de políticas y programas públicos en México, sobre todo los concernientes al desarrollo social, adolecen de calidad técnico-metodológica y se concluye que México sólo reporta avances en la consideración de la participación social y ciudadana en sus normas jurídicas y en su planeación, pero en la práctica no hay evidencias de gestión ni de evaluación participativas.

Torres, S. (2015) de la Universidad de Chile, realizó la investigación denominada “Análisis y propuestas de mejora al diseño del modelo del servicio de cuidado diurno del Programa Nacional CUNA MÁS de Perú”. El estudio se planteó responder la pregunta respecto de cuáles son los factores que deben considerarse para implementar políticas de calidad en materia de desarrollo infantil temprano. Para estos efectos, se realizó una caracterización del Programa Cuna Más y, específicamente de uno de sus componentes, el Servicio de Cuidado Diurno, identificando y analizando las variables contenidas tanto en su diseño como en su implementación.

Se empleó como instrumento la entrevista semi-estructurada, cuyas preguntas fueron realizadas a partir de la operacionalización de los objetivos del estudio, lo que permitió recoger la perspectiva que los entrevistados/as presentaban sobre el modelo de cogestión, los estándares de calidad y la infraestructura, y, además, profundizar en aspectos particulares relevantes tales como el contexto territorial, las capacitaciones del equipo comunitario entre otros.

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten evidenciar los esfuerzos que lleva adelante el Programa Nacional Cuna Más. Es decir, la gobernanza, en términos de las funciones y responsabilidades que tienen los principales actores del Programa sobre un sinfín de materias, incluida la apuesta por un modelo de cogestión que sostiene los servicios dirigidos a la infancia principalmente en el trabajo de voluntarias apoyadas por equipos profesionales. Junto con lo anterior, también fue posible establecer la relevancia

de la definición de estándares de calidad que orientan el trabajo, la necesidad de contar con un recurso humano calificado, los aspectos de infraestructura y equipamiento y también los referidos al financiamiento para llevar adelante las acciones establecidas.

No obstante, centrarse únicamente en las instituciones formales impide analizar la otra cara de la institucionalización, la de los actores, a veces no tan visible pero determinantes a la hora de establecer los factores de éxito o fracaso de la implementación del programa. Aunque quedan muchas preguntas por resolver respecto a la incidencia que adquieren las estructuras informales en el proceso de toma de decisiones, a partir de esta investigación se abren nuevas líneas de investigación a través de la reexaminación del diseño institucional de los programas de desarrollo infantil temprano en Latinoamérica.

### ***2.1.2 A nivel Nacional***

Rolf, P. (2013) realizó el estudio denominado “La institucionalización del Sistema de evaluación del Programa Nacional Wawa Wasi, del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, entre los años 2003-2011”. Esta investigación tuvo como objetivo conocer los tipos, formas de organización e influencia, de los factores que intervienen en el proceso de institucionalización el PNWW, en el contexto institucional del sector del MIMDES. Se emplearon como instrumentos guías de entrevistas focalizadas a actores e informantes claves, las cuales permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

La institucionalización de la evaluación (a partir de la implementación del sistema de monitoreo y evaluación del PNWW) es un proceso parcial, fragmentado y en desarrollo, en el Programa Nacional Wawa Wasi. Parcial y fragmentado, pues formalmente (normas y procedimientos) la evaluación esta instituida en todas las instancias que intervienen en la implementación de los servicios del PNWW; sin embargo, en los hechos es el monitoreo, la práctica

que se ha institucionalizado en todos los niveles e instancias del PNWW. En desarrollo, debido a que este proceso no ha concluido.

Otra de sus conclusiones señala que la demanda de la información, es el principal factor que ha intervenido durante el proceso de institucionalización de la evaluación en el PNWW. Desde el propósito original del sistema, que fue registrar y hacer seguimiento a las actividades y servicios del PNWW, hasta la actualidad en la cual se realizan monitoreo y evaluación de formas variadas con el fin de mejorar los servicios y gestionar de forma adecuada los recursos.

Choque Ruelas, Beatriz Avelina (2012) presentó la investigación “Evaluación de Programas Sociales, Estudio de Caso: Programa Nacional Cuna Más, Zona Sur Departamento de Puno”. Se planteó como objetivo general establecer un procedimiento metodológico para la evaluación del programa nacional Cuna Más, estimando los márgenes de focalización, al igual que los costos y beneficios directos e indirectos, en la zona Sur de la Región Puno.

La investigación se realizó considerando el modelo Logit y el efecto del tratamiento promedio (ATE) en relación a la participación, así mismo se incorporaron los factores que influyen en la participación de las madres en el programa nacional Cuna Más, tomando en cuenta datos recogidos del año 2012. El análisis se centró en la información obtenida de los datos censales del INEI y la encuesta realizada en la zona de estudio. En cuanto a los factores que influyen en la participación se consideraron la edad de la madre, nivel educativo y tipo de vivienda.

Se concluyó afirmando que el procedimiento metodológico planteado para la evaluación del programa nacional Cuna Más, estimando los márgenes de focalización, al igual que los costos y beneficios directos e indirectos, en la zona Sur de la Región Puno, durante el año 2012, son eficaces debido a que el modelo logit permite establecer la relación de la participación de las madres de

familia en función de las variables independientes. Predominó el nivel de educación de la madre para su mayor participación en un 6,37%.

Las investigaciones anteriormente señaladas ponen en evidencia el creciente interés que se ha ido gestando en cuanto a la evaluación de los programas sociales, donde se resaltan diferentes posturas teóricas sobre la evaluación de los mismos, con lo cual se constituyeron en referentes importantes que generaron aportes a esta investigación y permitieron resaltar la necesidad de analizar el proceso de seguimiento en el servicio de acompañamiento a las familias del Programa Nacional CUNA-MAS.

## **2.2. Bases Teóricas, Teorías o enfoques teóricos**

### ***2.2.1. Enfoques del proceso de Seguimiento***

La Gestión de la Información, Gestión del Conocimiento, Gestión de la Calidad, y Gestión para Resultados en el Desarrollo, suelen ser enfoques incipientes de aplicación práctica en las instituciones del Estado en lo que respecta a temas de seguimiento y monitoreo. Considerando esta premisa se presenta una aproximación teórica de estos tipos de gestión el cual sustenta el análisis del proceso de Seguimiento que propone esta investigación.

Con respecto a la gestión de información, Bustelo y Amarilla (2001, p.7) plantean que es el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y posteriormente recuperar de manera adecuada la información producida, recibida o retenida por cualquier organización en el desarrollo de sus actividades. Davis y Olson (1985) citado en Moreiro, G. (1998, p.9) la conceptualizan como un sistema integrado y automatizado para proveer la información que sostenga las funciones de operatividad, gestión y toma de decisiones en una organización. De manera coincidente, Woodman (1985, p.2) señala que es todo lo que tiene que ver con obtener la información correcta, en la forma adecuada, para la persona indicada, al costo correcto, en el momento oportuno, en el lugar indicado para tomar la acción precisa. Es decir, la

denomina como la coordinación eficiente y eficaz de la información procedente de fuentes internas y externas.

Para Ponjuán (2004, p.23) cuando se menciona gestión de información se refiere a la gestión que se desarrolla en un Sistema de Información y la define como el proceso mediante el cual se obtienen, despliegan o utilizan recursos básicos (económicos, físicos, humanos, materiales) para manejar información dentro y para la sociedad a la que sirve. En este sentido, se evidencia que tiene como elemento básico la gestión del ciclo de vida de este recurso y ocurre en cualquier organización, siendo propia también de unidades especializadas que manejan este recurso en forma intensiva, llamadas unidades de información.

De forma coincidente, Moreiro G. (1998, p.6) lo define como el conjunto de políticas y normas relacionadas entre sí que se establecen para el acceso y tratamiento de los recursos de información, incluye los registros administrativos y los archivos, el soporte tecnológico de los recursos y el público a que se destina. En su evolución el sistema puede manejar la función de inteligencia corporativa y generar productos de inteligencia. En este sentido, se puede señalar que un Sistema de Gestión de Información permite la gestión de los recursos de información tanto internos como externos, aprovecha al máximo sus recursos de información en función de la mejora continua y de la toma de decisiones organizacional a todos los niveles jerárquicos desde la cúspide estratégica hasta la base operativa.

Los planteamientos presentados anteriormente, permiten evidenciar que el objetivo básico de la gestión de información es organizar y poner en uso los recursos de información de la organización (tanto de origen externo como interno) para permitirle operar, aprender y adaptarse a los cambios del ambiente. Los actores principales en la gestión de información son los mismos profesionales de información, en unión estrecha con sus usuarios. Los procesos principales de la gestión de información: la identificación de las necesidades de

información, la adquisición de las fuentes informativas, su organización y almacenamiento, el desarrollo de productos y servicios, su distribución y uso, que son también la base de la creación del conocimiento durante la existencia productiva de la organización y, por tanto, fundamento de la fase inicial de la gestión del conocimiento

En este marco, la Gestión de la Información se convierte en la base fundamental de la Gestión del Conocimiento, abarca todos los procesos relacionados a la generación, procesamiento, uso y transformación de los datos como fuentes futuras de información y posterior conocimiento. Diversos especialistas en el tema señalan que si bien la gestión del conocimiento es un paso mayor a la gestión de la información, son complementarias, no es posible llegar a la gestión del conocimiento sin la gestión de la información.

Al respecto en términos de Bustelo y Amarilla (2001, p.10) es el paso previo que cualquier organización debería dar antes de implantar un Sistema de Gestión del Conocimiento (GC) y en términos de Fernández Marcial (2005, p.3) si se toma como punto de referencia el espectro del conocimiento, es la Gestión de la Información (GI) una actividad que se ubica en un nivel inferior y, por tanto, dependiente de la gestión del conocimiento. Pero si se analiza el objeto y las actividades de la GC, y se comparan con los de la GI, es posible comprobar que la GC no puede satisfacer de forma plena la demanda de información de una organización, de esta forma, es la GC la que depende de la GI.

En este contexto, la gestión del conocimiento, desde la perspectiva de Bustelo y Amarilla (2001, p.26) es definida como “El conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos”. Puede apreciarse que es un concepto aplicado en las organizaciones, y hace referencia a la generación y transmisión del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta

manera, ese conjunto de conocimientos puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma empresa (Bañegil, 2004, p.2).

Desde esta perspectiva, se puede señalar que la gestión del conocimiento es el proceso mediante el cual se adquiere, genera, almacena, comparte y utiliza el conocimiento, la información, ideas y experiencias para mejorar la calidad en el cumplimiento y desarrollo de la misión de la organización. Según Hernández Rivera (2014, 38), quien coincide con otros autores como Bustelo y Amarilla (2001, p 17); la Gestión del conocimiento tiene como elementos: la Gestión de los Recursos Humanos (Capital humano), constituido por los conocimientos, habilidades, experiencias de los empleados individuales de la organización (Analista); y la Gestión de la Información y Utilización de las Tecnologías de la Información (Capital estructural) que son los equipos, programas, bases de datos, estructura organizativa y todo lo que forma parte de la capacidad organizacional de una empresa para gestionar la información. Para ello se debe implementar sistemas que permitan que la información que tiene la organización y los individuos que la componen pueda ser compartida por todos.

Como se puede apreciar, la Gestión del Conocimiento es más una filosofía de gestión, que realmente una técnica o un medio específico que se puedan aplicar en cualquier entorno, por lo que no es suficiente generar información sino generar conocimiento, esta es la diferencia principal entre la gestión del conocimiento y la gestión de la información. Por lo tanto, la gestión del conocimiento supone un proceso de administración y tratamiento de información para su reutilización dentro de la organización. No obstante, su verdadero valor está en los mecanismos de asimilación y absorción de información para resolver problemas y generar a partir de allí nuevo conocimiento. Conocimiento es información en acción y desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento actúa como una capa superior que se superpone a los sistemas de gestión de la información. La generación de conocimiento en

una organización es el insumo vital para el logro de los objetivos y resultados esperados. Un sistema adecuado de seguimiento facilita que estos conocimientos se conviertan en buenas prácticas a fin de ser replicables y fortalecidas para la mejora continua de los servicios que brinda la organización. En lo que respecta a la gestión de la calidad, ésta se define como un proceso dinámico e interactivo consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad para lograr la adecuación al uso de los productos que realiza, como propósito de constitución de la organización (Ramos Pérez, 2012). Este concepto lleva a asumir que esta gestión implica una serie de actividades coordinadas sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.

Resulta interesante y cuestionable apreciar que el Manual de Lineamientos y Herramientas para la Gestión de la Calidad en los programas sociales del MIDIS (2015, p.1) define la gestión de la calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en función a la calidad; representando un concepto vago, poco profundo y comprometedor con los procesos vitales que se desarrollan en este Ministerio, ya que todo sistema de gestión de calidad postula que la calidad en un producto o proceso resulta de intentos conscientes, estructurados y ajustados a los planes de la organización de llevar a cabo un funcionamiento regular.

Lo anterior supone reflexionar sobre el hecho de que a partir de los planes o prescripciones que emanan desde la alta gerencia todas las acciones de las personas y actividades en la organización se ajustan en forma de modo suficiente como para que ese funcionar lo haga de acuerdo al estándar. Esto requiere que tanto los roles como cada una de las operaciones que se llevan a



cabo al interior de la organización están claramente definidos y que éstos pueden ser observados y evaluados por la alta gerencia.

En el contexto actual de la realidad peruana, la norma ISO 9000: 2000 define la gestión de la calidad como un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad, entendiendo por un sistema de gestión como un sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos; no obstante, puede apreciarse en la aplicabilidad real de la norma de calidad del tipo ISO en los programas sociales que estas organizaciones encaran procesos de atención a personas que viven fenómenos de difícil definición y de límites difusos, en servicios que tienen que responder a una alta incertidumbre, y que lo encaran por la vía de dejar en una amplia ambigüedad parte importante de los roles y de las funciones que se requieren, que puede proveer además espacios de comodidad para tareas desempeñadas con bajo nivel de reflexividad y certezas ilusorias para un observador externo. Se suelen estandarizar sólo aquellas que influyen la relación con los mandantes o los aspectos legales, como son las planillas de registro o los aspectos contables, pero el resto es de baja especificación.

Dado ello, la aplicación de este tipo de sistema de calidad pareciera difícil, y poco apropiada, a la realidad de los programas sociales en Perú hoy, por lo cual se requiere una revisión profunda de este sistema para que ofrezca aportes significativos y críticos en la construcción de la calidad ya que es un elemento de análisis fundamental del Sistema de Seguimiento, considerando que toda organización tiene como fin supremo la calidad en sus productos y/o servicios que ofrece. Para efectos de esta investigación los indicadores de calidad están asociados al resultado final y productos que se busca alertar mediante un sistema de seguimiento.

En otro orden de ideas, uno de los principios clave dentro de la Nueva Gestión Pública en el Perú es la consecución de una gestión orientada a los resultados -

o simplemente Gestión por Resultados (GpR)-, en la que se evalúan y se financian los resultados (outcomes) y no únicamente los insumos (inputs). (MEF, 2016, p.6). Los gobiernos que adoptan esta estrategia miden el logro de resultados que legitiman y valoran los ciudadanos, así como el rendimiento de las agencias públicas y su fuerza laboral, fijando metas y recompensando a las que alcanzan o exceden sus metas.

Así, el gobierno se concentra principalmente en lograr las metas del sector público y no solamente en controlar los recursos gastados para realizar esa labor. A su vez, estas metas responden a los intereses prioritarios de la ciudadanía y no a los de la burocracia. La Gestión por Resultados es un concepto mucho más contextualizado que contiene estrategias y metodologías modernas para la nueva gestión pública.

En este marco, la nueva gestión pública agrega al concepto clásico de una administración eficiente, económica y coordinada de los servicios provistos por el Estado, la necesidad de buscar la igualdad social y promover la inclusión social, para lo cual debería modernizarse la burocracia tradicional para transformarse en formas burocrático-organizativas modificadas y flexibles.

Por lo tanto, en el Perú desde el año 2007 en base a las recomendaciones planteadas por la Mesa Redonda Internacional de Resultados de Marrakech, (2004, p.4), viene implementando una de las reformas más importantes en el Sistema Nacional de Presupuesto: Presupuesto por Resultados (PpR), el cual tiene como fundamento la gestión por resultados, entendida como una estrategia de gestión centrada en el desempeño del desarrollo y en las mejoras sostenibles en los resultados del país. Proporciona un marco coherente para la eficacia del desarrollo en la cual la información del desempeño se usa para mejorar la toma de decisiones, e incluye herramientas prácticas para la planificación estratégica, la programación y ejecución presupuestaria, la gestión de riesgos, el monitoreo y la evaluación de los resultados.(MEF, 2016)

De este modo, más allá de la Gestión por Resultados, ***la Gestión para Resultados en el Desarrollo*** que se centra en resultados de impacto en la población, representa una estrategia práctica y operativa de aplicar los principios fundamentales de la Nueva Gestión Pública, tal como lo han entendido la mayoría de países que deciden transitar por esta corriente de pensamiento.

### ***2.2.2. Evaluación, Seguimiento y Monitoreo de programas sociales***

La evaluación es un proceso integral de análisis crítico de todas las actividades y resultados de un proyecto, al objeto de determinar la pertinencia de los métodos utilizados, la validez de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos y el impacto en relación con el público objetivo. Tal como sostiene Rodríguez G. (1999, p.43) la evaluación compara los avances del proceso con los objetivos, identifica los aspectos que han dificultado o favorecido el desempeño y avance, con el propósito de generar aprendizajes. De esta manera, cuando hablamos de evaluación de programas aludimos al conjunto de principios, estrategias y procesos que fundamentan la evaluación de toda acción o conjunto de acciones desarrolladas de forma sistemática en un determinado contexto con el fin de tomar las decisiones pertinentes que contribuyan a mejorar las estrategias de intervención social

Podemos agregar que Banner, D. y Gordon (1975), citados por Cohen y Franco (1992, p.76) expresan que la evaluación de un programa mide hasta qué punto un programa alcanza ciertos objetivos. Posteriormente explican que esto puede traer dos problemas, ya que se puede sobrestimar o subestimar las metas, y sea cual sea el resultado, la evaluación estará incorrecta porque no se tienen valores reales. En correspondencia con estos planteamientos, Perta (1984), citado por Galeanda, O.(1999, p.107) explica que la evaluación revela la efectividad de las acciones emprendidas, trayendo de antemano como consecuencia una meta definida. De estos conceptos se puede sintetizar que al medir la eficacia de un programa social es necesario y fundamental definir las

metas, llegando a estas con métodos que nos puedan dar medidas reales, para así organizar cómo se desarrollará el programa, para luego ir observando cómo se está dando y poder compararla con los resultados deseados.

Si el objetivo de un programa es mejorar las condiciones sociales, el propósito de la evaluación es mejorar los propios programas. De lo cual se deduce que esta tarea conlleva algo más que la mera utilización de metodologías científicas orientadas a evaluar teorías e impactos. Por ello, sostiene Ortegón (2011), que evaluar consiste, primordialmente, en respaldar una gestión pública orientada hacia los resultados y el cumplimiento de las metas definidas en los planes y estrategias.

Evaluar, entonces, permite que los decisores y la ciudadanía conozcan los impactos de las políticas, además de sus costos y sus beneficios; habilita a las autoridades para conocer la marcha de las políticas e introducir los ajustes pertinentes con oportunidad; respalda el desempeño exitoso de la política y el establecimiento de sistemas de información lo más descentralizados posibles; y, además, permite divulgar e interpretar la marcha de las políticas para que la opinión pública esté informada, se familiarice con los resultados de las mismas y, de esta manera, promueva su participación y su discusión. Por lo tanto, evaluar sobrelleva un análisis de desempeño, una valoración de resultados, una cuantificación de cómo van las cosas, una medición de las capacidades y una calificación de satisfacción o aprobación por parte de los involucrados.

Para Arboleda (2008), citado en Ortegón (2011, p.30), existen distintas clases de evaluación dependiendo del aspecto que se quiera evaluar del programa, tal como se aprecia en el cuadro N° 1.

**Cuadro 1**  
**Tipos de Evaluación según diferentes criterios**

A. Según finalidad		
Sumativa o Impacto		Formativa
Se realiza al final de una intervención (o de una fase de una intervención para determinar en qué medida se produjeron los resultados previstos en la población. El objetivo es proporcionar la información sobre el valor del programa.		Se realiza durante la fase de implementación de una intervención. Respalda el seguimiento. Tiene como propósito mejorar los procesos.

B. Según participación de actores		
Interna		Externa
La realizan directamente los mismos gestores del programa o política.		Participan múltiples actores externos al programa o política.

C. Según momento		
Inicial	Intermedia	Final
Se ejecuta al inicio del programa o política. Cuantifica recursos físicos, humanos y financieros.	Se ejecuta durante la ejecución del programa o política. Cuantifica el desempeño de las actividades, procedimientos y bienes y servicios producidos.	Se ejecuta al final del programa o política. Evalúa cambios en las condiciones de personas, instituciones o entorno. Mide el resultado a nivel de propósito y fin.

D. Según enfoque		
Cualitativa	Cuantitativa	Mixta
Mide percepciones, niveles de satisfacción, aprobación o comportamiento.	Deriva de métodos que recogen y procesan información en formato numérico o categorías pre codificadas.	Computa aspectos cuantitativos y cualitativos. Es una síntesis de series de datos básicos que muestran los cambios de vida por efecto de las políticas.

*Fuente:* Arboleda (2008), citado en Ortegón 2011).

**Con respecto al Seguimiento**, éste se define como el proceso que permite recolectar y analizar continuamente información útil para tomar decisiones durante la implementación de una política, programa o proyecto, con base en una comparación entre los resultados esperados y el estado de avance de los mismos (Banco Mundial, 2004, p.12). El Seguimiento ofrece información sobre la situación del Programa en un momento dado (y en un tiempo) relativa a objetivos y efectos respectivos.

Plantea Urzúa D. (2004, p.19) que: “El seguimiento es una acción permanente a lo largo del proceso de los proyectos, permite una revisión periódica del trabajo, tanto en su eficiencia en el manejo de recursos humanos y materiales, como de su eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos”. Esta definición lleva a resaltar que es de vital importancia que el seguimiento se realice como una parte integrante del proceso del proyecto, acordada con los responsables de la gestión, para que no suceda como una mera supervisión. **La función del sistema consiste en aportar aprendizaje institucional y no en emitir dictámenes.**

Lo anteriormente señalado, lleva a considerar que los propósitos del seguimiento son: fomentar la cultura de la evaluación, la gestión del desempeño y la rendición de cuentas en función de los resultados esperados; alinear la evaluación con el ciclo de los proyectos, como un elemento sustantivo de la planificación estratégica; alentar el aprendizaje institucional de todos los actores involucrados en el proyecto con base en las evaluaciones efectivas y de calidad; promover el uso de la evidencia proporcionada por el seguimiento y elegir los resultados pertinentes y demostrar cómo y por qué producen los resultados previstos o cómo mejoran lo esperado.

En el mismo orden de ideas, en el campo social, para Quintero (1995, p. 76) el seguimiento es “ la observación, registro y sistematización de la ejecución de

las actividades y tareas de un proyecto social en términos de los recursos utilizados, las metas intermedias cumplidas, así como los tiempos y presupuestos previstos, las tácticas y la estrategia. El seguimiento consiste en tener diferentes momentos de medición de la situación para evaluar el proceso en marcha. Este enfoque coincide con lo planteado por la Organización de Estados Iberoamericanos – Guatemala (2008) quien desde la teoría de la planificación del desarrollo define el seguimiento como un ejercicio destinado a identificar de manera sistemática la calidad del desempeño de un sistema, subsistema o proceso a efecto de introducir los ajustes o cambios pertinentes y oportunos para el logro de sus resultados y efectos en el entorno.

Los conceptos esbozados llevan a señalar que el seguimiento permite analizar el avance y proponer acciones a tomar para lograr los objetivos; Identificar los éxitos o fracasos reales o potenciales lo antes posible y hacer ajustes oportunos a la ejecución. En este marco, existen dos tendencias sobre el significado y el alcance de los sistemas de seguimiento. Una tendencia enfatiza la coincidencia entre lo planificado y lo ocurrido. La otra en el conocimiento que se deriva de las acciones de seguimiento. La primera tendencia descansa en una visión racional del proceso de planificación. De este modo se asume que dado ciertos insumos se obtendrán determinados resultados y efectos.

En correspondencia con esta tendencia, el acento del seguimiento es el análisis sistemático del proceso de implementación y el criterio de valoración es la mayor o menor coincidencia entre lo planificado y lo ocurrido. Así, el foco de atención es la verificación si se ha cumplido lo planificado y sugerir cambios para reducir la discrepancia entre uno y otro momento. En la otra tendencia con el seguimiento se busca “verificar la validez de una hipótesis, retroalimentarla y consecuentemente tomar decisiones estratégicas y operativas fundamentadas sobre una base empírica”, y por tanto el seguimiento se traduce, “en un proceso de producción y gestión de conocimientos empíricos y en una fuente de

aprendizaje que contribuye a una mayor pertinencia y efectividad”, la cual tiene como insumo básico al monitoreo.

Cabe resaltar que el proceso de seguimiento es cíclico, es decir, rota continuamente en torno a diferentes énfasis funcionales - desde la toma de datos hasta las intervenciones de énfasis o reorientación. Otto V y Otto R (2008, p.27) señalan que los elementos del ciclo de seguimiento son: captación de información, comparación del nivel de desempeño esperado, decisión sobre las acciones correctivas o de retroalimentación e implementación de acciones correctivas o de retroalimentación.

Por lo tanto, al seguimiento se le puede denominar Evaluación de la Gestión y no se deberá entender solo como la mera comparación entre lo ejecutado y lo programado, porque si se programa mal, no se dispondría de un buen parámetro de comparación. Es necesario, por tanto, relacionar los resultados con el esfuerzo de obtenerlos. A mayor esfuerzo, mayor producto y viceversa. El seguimiento reduce los costos de transacción establecidos entre el gobernante (principal) y la ciudadanía (agente) ya que ayuda a reducir las asimetrías de información entre los niveles gubernamentales (niveles centrales y sectoriales); y entre la administración y la ciudadanía; reduce los problemas de riesgo moral y selección adversa que se pueden presentar entre el agente y el principal; y, genera información que reduce los incentivos a sobrevalorar o subvalorar las metas por parte de las cabezas sectoriales.

En tal sentido, el seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemática de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando, es decir si se lleva a cabo adecuadamente. Es una herramienta de incalculable valor para una buena



administración y proporciona la base para la evaluación, permitiendo determinar si los recursos disponibles son suficientes y están bien administrados, si la capacidad de trabajo es suficiente y adecuada, y si se está haciendo lo planificado (Civicus 2001, p.18).

En el mismo orden de ideas, tal como lo señala el autor anteriormente citado, el seguimiento será útil cuando se creen sistemas de recopilación de datos durante la planificación de un proyecto; cuando la información recopilada se analice durante el proceso de seguimiento; lo que interesa averiguar es la eficacia y efectividad del trabajo; se llega a una etapa en el proyecto o en la vida de la organización en la que se piensa que sería útil evaluar el impacto que está teniendo el trabajo, pues el seguimiento brindará información de insumo para la evaluación, y cuando se realice también una evaluación para contrastar y complementar resultados, pues los datos de alerta del seguimiento debieran ser coherentes con los resultados de la evaluación.

Aunque se tiende a considerar que un buen sistema de seguimiento es aquel que se hace por terceros “imparciales”, el seguimiento y la evaluación son herramientas internas de mucho valor. Si no se evalúa el trabajo en relación a las metas e indicadores, puede ser que se continúen empleando métodos y recursos sin que éstos den frutos y sin que se produzcan cambios en las situaciones que se habían identificado como problema. El seguimiento se adelanta poco tiempo después de haber sido iniciada la ejecución de la política, programa o proyecto y se podrá alimentar o soportar a partir del monitoreo, el cual se realiza en periodos cortos consecuentes.

Otro aspecto importante dentro de los Programas sociales es el Monitoreo, definido según la (UNAN, 2007, p.14) como una herramienta práctica para la recolección de datos en diferentes momentos dados del desarrollo de un proceso. Usualmente genera datos de forma periódica que pueden ser usados para el seguimiento o la evaluación. De esta forma, el monitoreo es el

mecanismo por medio del cual un administrador podrá saber cómo un proyecto, política o programa está siendo implementado.

En este marco para el caso del Perú, el análisis realizado por García L y García Mo (2010, p.28) sobre Seguimiento y Evaluación en Programas Sociales del Perú señala que este país se ubica en el grupo de los que poseen capacidades intermedias para la Gestión para resultados en el desarrollo (GpRD). Su mayor fortaleza se encuentra en el área de gestión financiera, auditoría y adquisiciones, **mientras que su pilar más débil es el de monitoreo y evaluación**. Una característica peculiar de Perú es que su capacidad en el área de presupuesto por resultado (PpR) es similar a la de México y a la de Colombia, países que pertenecen al grupo de avanzados. Esto se debe a que el Perú a partir del año 2007 ha emprendido acciones sistemáticas para desarrollar e implementar un PpR y, con ello, también ha ido incrementando paulatinamente su desempeño en las otras áreas. En materia de mecanismos de asignación presupuestaria para lograr la efectividad de la gestión, el país creó los Convenios de Administración por Resultados, que se vienen elaborando desde 2001.

Estos analistas mencionan que para el año 2010 no existía ninguna institución que monitoree y evalúe el cumplimiento de los objetivos y las metas del gobierno. Sin embargo, la ley CEPLAN establece que se creará un Subsistema de Seguimiento y Evaluación de la Gestión Estratégica del Estado. Por otro lado, el Sistema de Seguimiento del Gasto Público que está construyendo el MEF podría convertirse en el instrumento de monitoreo y evaluación de la gestión gubernamental. Los sistemas de información de los ministerios, que constituyen la base para que un sistema de monitoreo del Plan funcione adecuadamente, presentan desiguales niveles de calidad y de confiabilidad.

En general, los sistemas de información del área económica funcionan mejor que los del área social; sin embargo, dentro de esta última hay variaciones

considerables. Adicionalmente, el ente que genera las estadísticas nacionales (Instituto Nacional de Estadísticas) tiene limitaciones en brindar sin costo alguna información actualizada. Actualmente en el marco de la Reforma del Sistema Nacional de Presupuesto se viene implementando el Presupuesto por resultados (PpR) la cual vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles a favor de la población. Esta estrategia es liderada por la Dirección General de Presupuesto Público del MEF y se implementa mediante los Programas Presupuestales, antes denominados programas estratégicos.

Resulta conveniente reflexionar en el hecho de que el mayor desafío que enfrenta Perú en la implementación de la GpRD está relacionado con el desarrollo de la capacidad de planificación estratégica de mediano plazo. A diferencia de la mayoría de los países que cuentan con un plan de gobierno de mediano plazo que prioriza los objetivos pero no cuenta con elementos operativos, Perú ha desarrollado un instrumento operativo para un conjunto de programas estratégicos pero carece de un plan de mediano plazo. Otro desafío es ampliar la cobertura e institucionalizar el modelo de presupuesto por resultados, que se ha implantado en algunos programas estratégicos, al conjunto del gobierno central.

**Asimismo, se requiere la institucionalización de un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación que sirva no sólo para el proceso presupuestario sino también para la gestión sectorial.** Si bien como parte del actual PpR recién para el año 2016 se ha incorporado con mayor fuerza las acciones de Seguimiento y las Evaluaciones Independientes en el diseño de los programas presupuestales, aún constituyen un reto su implementación y consolidación.

### ***2.2.3 Políticas Públicas y Políticas Sociales***

Una política pública es un conjunto de criterios que orientan el comportamiento del Estado respecto de la población. Se habla de tres elementos. El primero es

la población, en el sentido tradicional (es decir viéndola sólo como población objetivo o factor pasivo), o como factor activo - promotor en el sentido contemporáneo más reciente. El segundo elemento es el Estado (administración pública o gobierno) como actor o como espacio que recibe la influencia o la presión de la población. Y el tercero está dado por un conjunto de criterios y líneas de acción que, al comunicar los dos primeros, constituyen las políticas sociales en sentido estricto (Béjar, 2011, p.22).

La Política Social forma parte de las políticas públicas y tienen como fin el bienestar social, se entiende por bienestar social a la sensación de seguridad y confianza que tiene cada uno de los miembros de una sociedad en el Estado al sentirse protegido de riesgos. Según Béjar una política social integral, es aquella que contempla 03 elementos básicos: promoción social, previsión social y atención social. Es decir, promover en el sentido de perseguir, una mejoría constante de las condiciones de vida hacia el desarrollo pleno del ser humano, prever los riesgos apelando a la solidaridad; y estar en condiciones de atender rápidamente a quienes sufren situaciones de emergencia.

En América Latina las políticas sociales están orientadas a romper el círculo vicioso que vincula un bajo crecimiento con pobreza, inequidad distributiva y exclusión social. Esto permitiría orientar la política social a la consecución de una ciudadanía económica y social plena por parte de todos los miembros de la sociedad. En la práctica, la política social debe adaptarse a las características y el nivel de desarrollo de cada país, y reflejar las necesidades de cada sociedad y no la presión de grupos de interés. En efecto, como se argumenta en CEPAL (2006, p-7), pueden plantearse principios relativamente universales pero no “recetas únicas”: cada sociedad debe fijar sus prioridades en materia social.

Para Machinea y Cruces (2006, p.32), algunos principios para guiar la intervención de la política social son universalidad, solidaridad y eficiencia los cuales representan instrumentales para lograr el objetivo general de concreción

de una ciudadanía plena. La universalidad implica garantizar a todos los ciudadanos la protección y los beneficios fundamentales que aseguran su participación plena en la sociedad que los congrega. Dicho principio apunta a que todos sus miembros tengan la certeza de que la sociedad les asegurará, ex ante, igualdad de oportunidades para desarrollarse y, ex post, un bienestar básico que concuerde con el nivel de desarrollo en un momento dado. La universalidad es el principio rector que sustenta el sentido de pertenencia y cohesión social y, en última instancia, que brinda la gobernabilidad imprescindible para la construcción de un consenso social en torno al necesario desarrollo de una sociedad equitativa e incluyente.

El principio de solidaridad implica que la participación en el financiamiento y el acceso a los servicios y la protección social no tienen que estar unívocamente ligados. Idealmente, el financiamiento debería depender de la capacidad económica para hacer los aportes exigidos, mientras que el acceso a los servicios debería depender únicamente de la necesidad. Por su parte, el principio de eficiencia debe orientar la organización y la gestión global de los servicios y prestaciones sociales. Este principio es instrumental para la consecución de una plena ciudadanía económica y social en un contexto de recursos públicos escasos, ya que implica garantizar los mejores resultados posibles con un determinado volumen de recursos.

Considerando los principios anteriormente señalados, cabe resaltar que las políticas sociales son necesarias porque los beneficios del crecimiento económico no llegan automáticamente a todos los ciudadanos. Las políticas sociales no se justifican sólo por humanitarismo: son una necesidad para el crecimiento económico y para la estabilidad política de los países, para mantener el apoyo de los ciudadanos en sus gobiernos. Según Ortiz, (2007, p.21) los argumentos para promover políticas de desarrollo equitativo son:

- ✓ Invertir en las personas mejora la calidad y la productividad de la mano de obra, lo que, a la vez, estimula la inversión y, por lo tanto, el crecimiento económico.
- ✓ Elevar los ingresos de los ciudadanos más pobres aumenta la demanda interna y, a su vez, estimula el crecimiento; un mayor índice de consumo entre los grupos de bajo ingreso contribuye a expandir el mercado interior.
- ✓ Las sociedades con grandes desigualdades sociales están asociadas a índices de crecimiento inferiores.
- ✓ En los niños, la pobreza y la malnutrición perjudican la salud, provocando muertes prematuras y dañando las habilidades cognitivas, lo que resulta en una productividad inferior en los futuros adultos. Un alto precio que pagar para un país.
- ✓ La inversión en niñas y mujeres tiene numerosos efectos multiplicadores en el desarrollo económico y social.
- ✓ Las sociedades desiguales no son solo injustas sino que tampoco pueden garantizar la estabilidad política y social a largo plazo, lo que constituye una barrera para el crecimiento económico.
- ✓ Las grandes desigualdades y las intensas tensiones sociales asociadas a ellas tienen mayor riesgo de derivar en conflictos violentos que, en última, instancia desestabilizan gobiernos y regiones, y pueden hacer que la población se muestre más receptiva a actos terroristas.
- ✓ Y no menos importante, la desigualdad es incompatible con la Carta de las Naciones Unidas, la Declaración del Milenio y la Declaración Universal de los Derechos Humanos, según las cuales todo el mundo tiene derecho a unas mínimas condiciones de vida (alimento, ropa, vivienda, educación, cuidado médico, seguridad social y otros).

Por éstas y otras razones, las políticas económicas y sociales deben ser promovidas en paralelo, de manera que se refuercen mutuamente, desde las fases más tempranas del desarrollo, como parte de la estrategia nacional de desarrollo y el contrato social entre el gobierno y los ciudadanos. En general las

políticas sociales que el gobierno implementa hacia poblaciones específicas tienen como propósito reducir la pobreza. De acuerdo a Parodi (2004, p.29), el criterio general de las políticas sociales es la eficiencia con equidad, lo cual incluye resolver temas específicos de Focalización, financiamiento, efectos en cantidad, calidad, distribución y recuperación de gastos.

En este marco, las políticas sociales en los últimos años ponen en agenda “la Inclusión Social”. El concepto de inclusión se usa implícitamente cuando se habla de exclusión social en la medida en que se da por sentado que la primera sería una especie de proceso contrario a la exclusión como señala Simmel (1992, p.2), está incluido aquel que no está explícitamente excluido, se le opone aquel otro de que está excluido quien no está explícitamente incluido (CEPAL 2015, p.34).

Asimismo, PNUD identifica cuatro características básicas de la Inclusión Social: a) Proceso dinámico, puede modificarse en diferentes sentidos, desde zonas de integración a zonas de exclusión, y nuevamente de integración; b) proceso relacional, es decir la inclusión se refiere a las relaciones que los grupos sociales establecen entre sí de cara a disfrutar del bienestar social. No basta considerar la falta de recursos económicos, sino que es necesario tener en cuenta el contexto social en que se manifiesta y reproduce dicha privación; c) la exclusión social es un concepto multidimensional, reconoce el carácter múltiple de las carencias sociales, es decir, la idea de que las privaciones sociales se expresan en diversas esferas de lo social (factores estructurales que pueden debilitar los procesos de inclusión social: etnia, edad, género, clase social, etcétera y d) proceso estructural, va más allá de lo individual, está asociada a la trayectoria histórica de las desigualdades sociales (PNUD 2007, p.17).

En este contexto, en el Perú la inclusión social se encuentra hoy en el centro de la política pública, la creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) en octubre de 2011 representa un hito fundamental en la

institucionalización de la inclusión social como política del Estado peruano. El MIDIS define “inclusión social” como la situación en la que todas las personas puedan ejercer sus derechos, aprovechar sus habilidades y tomar ventaja de las oportunidades que se encuentran en su medio; elaborando la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social "Incluir para Crecer", como un instrumento de gestión que sirve de documento marco para organizar las intervenciones que vienen desarrollando los actores del sistema en torno a resultados y metas comunes.

La Estrategia parte del enfoque del ciclo de vida, su apuesta es orientar la articulación de la política de desarrollo e inclusión social en el marco de la gestión por resultados y las fases e instrumentos de ciclo de gestión de la política pública -planificación y programación, ejecución, seguimiento y evaluación- sobre la base de las iniciativas que cada sector, gobierno regional y gobierno local.

En ese sentido, su intervención enfoca en el corto plazo –en medidas de alivio a la pobreza extrema. En el mediano plazo, busca implementar programas que promuevan oportunidades económicas e inversión en infraestructura básica. Y a largo plazo, busca generar oportunidades para la siguiente generación, con énfasis en la reducción de la desnutrición crónica infantil (DCI), la promoción del desarrollo infantil temprano (DIT) y el desarrollo integral de la niñez y la adolescencia. Todas estas intervenciones están enfocadas principalmente en la población en proceso de desarrollo e inclusión social, partiendo del principio orientador del MIDIS de articular una política de desarrollo e inclusión social desde las personas y para las personas.

### ***2.2.3.1 Los programas sociales***

Los programas sociales sirven para poder aumentar el bienestar de la población más necesitada y lograr que accedan a recursos para que puedan satisfacer sus necesidades básicas. Pardo M. (2003, p.18) explica que los esfuerzos



políticos para disminuir la pobreza han sufrido evoluciones, ya que antes se centraba la pobreza en poder subsistir otorgando recursos como los alimentarios, pero ahora además de esto se quiere lograr la inclusión social. Bajo esta perspectiva se puede decir que el programa social es aquel que intenta además de disminuir la pobreza, mejorar las capacidades de la población y trabajar bajo el desarrollo social integral.

En concordancia con estos planteamientos, Di Virgilio & Solano (2012, p. 16) remarcan que “los programas no se mantienen en el tiempo tal como fueron diseñados. Cuando se ponen en marcha, entran en relación con otros programas y proyectos, o con otras formas de organización, y sufren modificaciones. La relación de los programas o proyectos sociales con la política social en los distintos niveles (nacional, provincial o municipal) será virtuosa (o no) según cuáles sean las características que asuman los procesos de gestión, las condiciones del contexto y las capacidades estatales”.

Entonces, se puede inferir que los programas sociales pueden modificarse debido a diversos factores como la variación en cuanto a la asignación de presupuesto, la variación en cuanto a la ejecución de proyectos, la variación de la gestión, del contexto y el alcance estatal. Amezcua y Jiménez (1996, p. 166) explican que “los objetivos de un programa social deben formularse como cambios esperados en una situación y entorno sociales concretos, que se producirán como consecuencia de la aplicación del programa”. Esto quiere decir que al haber una coyuntura que amerita la aplicación de un programa social por parte del Estado se busca cambiar la situación que se ha detectado que no es la correcta.

En el Perú, a través del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) y la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social "Incluir para Crecer", desde una perspectiva de ciclo de vida, se definen cinco ejes estratégicos: (1) la **Nutrición Infantil (0 a 3 años)**, donde su resultado esperado es reducir la prevalencia de la desnutrición crónica infantil; (2) el **Desarrollo Infantil**

**Temprano (0 a 5 años)** que tiene como resultado esperado incrementar el desarrollo físico, cognitivo, motor, emocional y social en la primera infancia; (3) el **Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia (6 a 17 años)**, tiene como resultado esperado incrementar las competencias para el desarrollo personal, educativo y ocupacional, de acuerdo a la edad; (4) la **Inclusión económica (18 a 64 años)**, tiene como resultado esperado incrementar el ingreso autónomo de los hogares; y (5) **Protección del Adulto Mayor (65 años y más)** que tiene como resultado esperado incrementar el bienestar de los adultos mayores.

En este marco, el gobierno actual tiene en marcha varios programas sociales asociadas a estos ejes y desde un enfoque de ciclo de vida; así se relacionan los ejes de “Nutrición Infantil”; “Desarrollo Infantil Temprano” y “Desarrollo de Niñez y Adolescencia” con los programas “Cuna Más”; “Qali Warma” y “Juntos”, y los ejes “Inclusión Económica” y “Protección del Adulto Mayor”, con los programas “FONCODES (Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social)” y “Pensión 65”. Estos programas deben funcionar como herramientas temporales que ayuden a los peruanos más vulnerables a salir de la pobreza y les permitan insertarse en las cadenas productivas que impulsan el desarrollo del país. Esto da a entender que los programas sociales están dirigidos esencialmente a insertar a la población en la sociedad para que puedan crearse oportunidades bajo el lema de “Inclusión Social”.

### ***2.2.3.2 Programas de Desarrollo Infantil***

Los servicios y programas dirigidos a mejorar el desarrollo infantil temprano están influidos por las condiciones y características de los contextos en que son creados y donde operan. Autores, como Britto y Kagan (2012, p.56), sostienen que los programas de desarrollo infantil temprano presentan desafíos específicos y que los arreglos institucionales o la gobernanza, entendida como los roles y responsabilidades que tienen los actores relevantes de la política en el diseño, coordinación, financiamiento, ejecución, soporte, monitoreo y

evaluación de los servicios, tienen consecuencias importantes en la calidad, equidad y sustentabilidad de los programas de desarrollo infantil temprano que se proveen a los niños, niñas y sus familias.

Un elemento central en el proceso de aseguramiento de la calidad es la relación con la generación y registro de información relevante para monitorear y evaluar los servicios y resultados esperados. No obstante, suele ser un ámbito más bien olvidado en términos de la gestión pública de los programas de desarrollo infantil temprano. Lo anterior está asociado a diferentes razones como por ejemplo, resistencias culturales, falta de capacidad técnica, ausencia de consenso sobre la importancia de medir más allá de las coberturas de atención, déficit de instrumentos diagnóstico validados y estandarizados, la oportunidad y calidad de los registros, la capacidad institucional y humana para la generación, manejo y uso de sistemas de información, y más allá de ello generar conocimiento y evidencias sobre la situación del Desarrollo Infantil en el País, entre otras razones.

El recurso humano es también uno de los elementos principales para la implementación de los programas de desarrollo infantil temprano. Señala Torres (2015, p. 28) “que el desafío de alcanzar resultados en el desarrollo de los niños implica, tener programas de alta calidad y éstos requieren también personal altamente calificado, entrenado y que se desempeñen en las mejores condiciones posibles”.

No obstante lo anterior, todavía persiste en América Latina y El Caribe un uso intensivo de voluntarios o de personal de las propias comunidades como fuerza de trabajo. La complejidad radica en el hecho de que los países no realizan procesos adecuados de entrenamiento, tampoco generan supervisión, acciones de monitoreo y asistencia técnica para acompañar el trabajo de este personal. Y en aquellos casos donde se han realizado esfuerzos para incorporar profesionales y técnicos, no siempre esto ha sido acompañado de los procesos

de capacitación, supervisión y mejoramiento continuo que se requiere. También en estos casos se producen diferencias en las remuneraciones, condiciones laborales y valoración profesional en desmedro de los equipos que trabajan directamente con los niños y sus familias.

Lo anterior permite señalar que para alcanzar programas de desarrollo infantil temprano que sean de alta calidad, sustentables y equitativamente distribuidos en los territorios de un determinado país, se requiere centrar la atención no sólo en los servicios que directamente llegan a los niños y sus familias sino también en los elementos técnicos institucionales que sostienen los procesos de implementación así como en las acciones de monitoreo y seguimiento del servicio ofrecido.

#### ***2.2.3.3 Programa Nacional CUNA-MAS***

El Programa Nacional Cuna Más (PNCM) es un programa social a cargo del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), creado mediante el Decreto Supremo N° 003-2012-MIDIS, cuyo objetivo es mejorar el desarrollo infantil de niñas y niños menores de 3 años de edad en zonas de pobreza y pobreza extrema, para superar las brechas en su desarrollo cognitivo, social, físico y emocional

Este Programa para garantizar la sostenibilidad de la intervención, trabaja bajo un modelo de gestión comunal, el cual se sustenta en una estrategia de cogestión en la que participa la comunidad organizada que gestiona y vigila los servicios y el Estado. Brinda sus servicios mediante sus modalidades de Cuidado Diurno y Acompañamiento a Familias. Tiene como misión brindar servicios para la atención integral de calidad y pertinente a niñas/os menores de tres años y madres gestantes en zonas de pobreza y pobreza extrema, que permitan cultivar y guiar cuidadosamente su potencial intelectual, emocional, social y moral; guiados con una perspectiva de interculturalidad, equidad, derechos y ciudadanía; y con el sustento de la cogestión con la comunidad.

Entre sus objetivos estratégicos destacan:

- Diseñar e implementar servicios pertinentes y de calidad orientados al desarrollo integral de niñas y niños pobres y extremo pobres menores de 3 años de edad, involucrando a sus familias en la planificación y ejecución de actividades.
- Involucrar la participación de la comunidad, la sociedad civil, el sector privado y entidades de gobierno, en la gestión y financiamiento de servicios orientados a la atención integral de la primera infancia, fundamentalmente en zonas de pobreza y pobreza extrema.
- Ampliar la cobertura de los servicios a la infancia temprana focalizados en zonas de pobreza y pobreza extrema.

En este mismo orden de ideas, con el fin de realizar el seguimiento al desarrollo infantil, el PNCM ha construido la Escala de Desarrollo Infantil del Programa Nacional Cuna Más; instrumento descriptivo de seguimiento que recoge información del nivel de desarrollo de niñas y niños para identificar conductas con respecto a actitudes, habilidades y destrezas. Para tal fin se ha tomado en cuenta los datos de la OMS, la bibliografía que sustenta las evidencias del Presupuesto por Resultados (PpR) del PNCM, el Diseño Curricular Nacional (DCN) y la propuesta de otros autores relevantes en el tema de desarrollo de la primera infancia.

Cabe resaltar que esta Escala de Desarrollo Infantil contiene indicadores de logro; que permiten llevar el registro de un evento o secuencia de eventos sin perder la continuidad del desarrollo, se puede comprobar la secuencia del comportamiento, las tareas u operaciones realizadas lo cual facilita mostrar el avance de la niña o niño a través del tiempo. De esta forma se busca obtener una valoración a nivel de resultados sobre los avances de las niñas y niños menores de 36 meses en relación a las estrategias de atención implementadas desde el PNCM y en el marco de la estrategia de Desarrollo Infantil Temprano

que promueve el MIDIS, lo cual permite reportar indicadores asociados a la ejecución del PNCM.

## **2.3 Marco Conceptual**

**Desarrollo infantil:** Es un proceso de cambio en el cual niños y niñas aprenden a dominar niveles cada vez más complejos de movimiento, pensamiento, comunicación, sentimientos y relación con otros, debido a su maduración, experiencia e interacción con el medio ambiente.

**Familias:** Son instituciones sociales conformadas por personas unidas por vínculos de consanguinidad, afinidad, adopción y/o afecto, que interactúan en función de su propia organización familiar para la atención de las necesidades básicas, económicas y sociales de sus integrantes. Asimismo, es el primer espacio de transmisión de normas y valores que contribuye a la formación de las identidades de sus integrantes.

**Gestión:** Grupo de acciones necesarias para transformar determinados insumos en productos, en un periodo determinado y dentro del marco de una política, programa o proyecto en particular.

**Gestión del conocimiento:** Conjunto de actividades realizadas con el fin de desarrollar, utilizar y compartir conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos.

**Gestión de la información:** Proceso mediado por un conjunto de actividades que permiten la obtención de información, lo más pertinente y relevante, para ser usada en el desarrollo, toma de decisiones y logro del éxito de una organización.

**Indicadores:** Representación cuantitativa que sirve para medir el cambio de una variable con respecto a otra. Un buen indicador debe ser claro, útil para tomar decisiones y actualizable cada vez que se necesite. Proporciona la capacidad de medir el logro de los objetivos propuestos en torno a lo que se hizo, lo que se está haciendo o lo que se deberá hacer en el futuro.

**Monitoreo:** Herramienta práctica para la recolección de datos.

**Monitoreo en campo:** Conjunto de actividades de visitas que se realiza desde la Sede Central a Unidades Territoriales y desde el Equipo de la Unidad Territorial a los Comités de Gestión. Tiene como objetivo identificar fortalezas y limitaciones en la ejecución de estrategias y actividades para mejorar el desempeño y el rendimiento en los procesos para la prestación del Servicio de Acompañamiento a Familias

**Programa:** Conjunto de proyectos mediante el cual se diseña, organiza y pone en práctica un conjunto de acciones dirigidas a la consecución de unas metas.

**Programa Nacional CUNA-MAS (PNCM):** Es un programa social focalizado a cargo del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), cuyo objetivo es mejorar el desarrollo infantil de niñas y niños menores de 3 años de edad en zonas de pobreza y pobreza extrema, para superar las brechas en su desarrollo cognitivo, social, físico y emocional. Se da por medio de dos modalidades: el Servicio de Cuidado Diurno y el Servicio de Acompañamiento a Familias.

**Servicio de Acompañamiento a Familias (SAF):** Es la modalidad de intervención del Programa Nacional Cuna Más que se realiza a través de visitas a hogares y sesiones de socialización e inter aprendizaje en locales comunales, con la finalidad de promover el desarrollo y fortalecimiento de conocimientos, capacidades y prácticas de cuidado y aprendizaje de las familias (madre/padre/cuidador principal) para mejorar el desarrollo infantil de los niños

y niñas menores de 36 meses en zonas en situación de pobreza y pobreza extrema.

**Sistema de seguimiento:** Conjunto de normas y procedimientos integrados que regulan las acciones de seguimiento para el recojo, registro sistematización y análisis de los procesos para el logro de los objetivos propuestos (efectividad), evalúa los medios empleados (eficiencia) y los resultados intermedios para ver si son congruentes con el resultado final; con el objetivo de identificar tendencias y patrones, a adaptar las estrategias y a fundamentar las decisiones relativas a la gestión del proyecto o programa.



## **CAPÍTULO III: METODOLOGIA**

### **3.1 Tipo y Diseño de Investigación**

El procedimiento metodológico de esta investigación está centrado en una investigación de tipo descriptiva. Según Bavaresco (2001, p.37) estas investigaciones consisten en describir y analizar sistemáticamente características homogéneas de los fenómenos estudiados sobre la realidad (individuos, comunidades). Van más a la búsqueda de aquellos aspectos que se desean conocer y de los que se pretenden obtener respuesta.

De igual manera, esta investigación es explicativa ya que según Arias (2006, p 31) se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. Es decir, mediante el análisis del proceso de seguimiento buscó explicar todos los elementos que se encuentran vinculados al servicio de acompañamiento a las familias del Programa Nacional CUNA-MAS.

La investigación se desarrolló mediante un diseño no Experimental-transeccional-descriptivo Hernández. S. y Col, (2003, p.25), por cuanto se observó un determinado fenómeno en su contexto real para su posterior análisis y no se manipuló variable alguna al momento de recolectar la información.

En tal sentido se buscó analizar el proceso de seguimiento en el servicio de acompañamiento a las familias del Programa Nacional CUNA-MAS

El diagrama de este diseño es el siguiente:

M-----O

Dónde:

M= La muestra de investigación

O= La información que se extrae de la muestra

### **3.2. Unidad de análisis**

Para Corbetta, Piergiorgio (2003:87) la unidad de análisis “denomina el tipo de objeto social al que se refieren las propiedades. Esta unidad se localiza en el tiempo y en el espacio, definiendo la población de referencia de la investigación”

En la presente investigación, la unidad de análisis estuvo conformada por el Servicio de Acompañamiento a las familias del Programa Nacional CUNA-MAS focalizado a cargo del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS)

### **3.3 Población de estudio**

Para llevar a cabo la presente investigación se determinó el espacio donde se desarrolló la misma y los individuos a quienes estuvo dirigida. Desde la perspectiva de Tamayo y Tamayo (2000, p.114) se define la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades poseen una característica común”

De forma coincidente, Hernández y col (2003, p.76) señalan que la población está conformada por elementos que tienen características comunes. De esta manera podemos establecer que la población objeto de estudio estuvo constituida por el conjunto de profesionales con el cargo de Especialistas en Ejecución y Seguimiento de Trabajo con Familias del Programa Nacional CUNA MAS-

Los Especialistas en Ejecución y Seguimiento de Trabajo con Familias del Programa Nacional CUNA MÁS tienen funciones asociadas a las acciones de seguimiento y monitoreo además de brindar asistencia técnica a los actores comunales que operan el servicio. Es decir, no tienen funciones exclusivas de seguimiento. Presentan las siguientes características:

- **Profesión:** 50% son de Enfermeros/as, 45% son Educadores/as (30% Educación Primaria y 15% Educación Inicial) y 5% son Psicólogos/as.
- **Tiempo de permanencia en el PNCM:** 30% más de 3 años, 45% más de 2 años, 5% más de 1 año y 20% de 6m a 1 año.

### 3.4 Tamaño de muestra

Para Hernández y col (2003, p.77) la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan datos y tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de la población.

Asimismo, señala Arias, F. (2006, p.83) que “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. En este sentido, una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido”.

La muestra representativa para los efectos de ésta investigación, estuvo compuesta por 20 Especialistas de ejecución y seguimiento de Trabajo con Familias que representan a cada Unidad Territorial del Programa Nacional CUNA MAS. La muestra fue finita ya que los elementos en su totalidad fueron identificables por el investigador.

**Cuadro 2. Muestra del personal especialista del PNCM- SAF**

	UNIDAD TERRITORIAL	ESPECIALISTA EN TRABAJO CON FAMILIAS	PERMANENCIA EN EL PNCM				PROFESIÓN
			6m -1 año	Más de 1 año	Más de 2 años	Más de 3 años	
ACTORES NACIONALES – PNCM- ACOMPAÑAMIENTO A FAMILIAS	AMAZONAS	1				1	ENFERMERIA
	ANCASH	1			1		DOCENTE EDUCACION PRIMARIA
	APURIMAC	1				1	DOCENTE EDUCACION PRIMARIA
	AYACUCHO	1			1		ENFERMERIA
	AYACUCHO	1				1	DOCENTE EDUCACION INICIAL
	CAJAMARCA	1				1	ENFERMERIA
	CUSCO	1	1				DOCENTE EDUCACION PRIMARIA
	HUACAVELICA	1			1		ENFERMERIA
	HUANUCO	1	1				ENFERMERIA
	HUANUCO	1	1				DOCENTE EDUCACION INICIAL
	IQUITOS	1			1		ENFERMERIA
	IQUITOS	1			1		DOCENTE EDUCACION PRIMARIA
	UCAYALI	1			1		ENFERMERIA
	JUNIN	1			1		DOCENTE EDUCACION PRIMARIA
	JUNIN	1				1	ENFERMERIA
	LA LIBERTAD	1		1			DOCENTE EDUCACION PRIMARIA
	LA LIBERTAD	1				1	PSICOLOGIA
	PIURA	1			1		ENFERMERIA
	PIURA	1			1		DOCENTE EDUCACION INICIAL
	PUNO	1	1				ENFERMERIA
		20	4	1	9	6	

Fuente: Elaboración Propia

### 3.5 Selección de muestra

Para la selección de la muestra representativa se utilizó la técnica de muestreo de tipo no probabilístico, el cual de acuerdo a Arias, F. (2006, p.:85) “es un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra”. De éste tipo, se utilizó específicamente el muestreo intencional u opinático ya que en este caso los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador.

A continuación se mencionan los criterios que a juicio del investigador son representativos, lo que exige un conocimiento previo de la población que se investiga:

**Criterios de inclusión:**

- Profesionales de las Unidades Territoriales del PNCM que se desempeñan en el cargo de Especialista en Ejecución y Seguimiento de Trabajo con Familias.
- Mínimo 06 meses de permanencia en el cargo
- Capacitado por la Sede Central mínimamente en 1 Taller presencial y 04 videoconferencias en el año 2016

### **3.6. Técnicas de recolección de Datos**

De acuerdo a lo planteado por Arias, F. (2006, p.87), se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. La aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, a este medio se le denomina instrumento.

Para llevar a cabo esta investigación se empleó la encuesta, la cual es definida por Arias, F. (2006, p.88), como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos en relación con un tema en particular.

En tal sentido se aplicó un cuestionario a los Especialistas de ejecución y seguimiento de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel físico conteniendo una serie de preguntas organizados en 2 bloques:

***Primer bloque: Gráficos del 1 al 12***

- Información detallada del proceso de seguimiento (conocimientos de documentos normativos, marco teórico, sistema de información,

indicadores, fortalezas, limitaciones, herramientas de recojo, registro y reporte que usan para las acciones de seguimiento).

### **Segundo bloque: *Gráficos del 13 al 20***

- Valoración sobre la calidad del actual proceso de seguimiento y su relación con una adecuada gestión.

Para ello se estableció en la pregunta 22 una escala de valoración de 0 a 5, considerando los siguientes criterios:

**Tabla 3. Criterios de Calificación**

<b>Calificación</b>		<b>Descripción</b>
0	Inexistente	Si el requisito no existe o no se cumple.
1	Propuesto	Si el requisito ha sido propuesto formalmente mediante una norma legal, decreto, ley, resolución o proyecto aprobado.
2	Iniciado	Si el requisito se encuentra en su fase inicial de implementación.
3	En desarrollo	Si el requisito se encuentra en su fase de desarrollo, es decir, aún no operan todos sus elementos, o no operan en toda su capacidad, o adolece de problemas o debilidades que impiden su buen desempeño.
4	Implementado	Si el requisito se encuentra operando con todos sus elementos en plena capacidad, pero su desempeño aún puede mejorar.
5	Consolidado	Si el requisito se encuentra operando óptimamente, su desempeño es satisfactorio y se prevé su sostenibilidad.

Se le denomina cuestionario auto-administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. La información obtenida se complementa con una entrevista no estructurada.

De igual manera, se aplicó la técnica del análisis documental, de acuerdo a lo que propone Balestrini (2003, p.53), para el análisis profundo de las fuentes documentales, se utilizaron las técnicas de: observación documental, presentación resumida, resumen analítico y análisis crítico.

A partir de la observación documental, como punto de partida en el análisis de las fuentes documentales, se procedió a una lectura minuciosa de los textos como directivas, resoluciones, informes, orientaciones técnicas, se inició la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados que fueron de interés para esta investigación. Esta lectura inicial, estuvo seguida de varias lecturas más detenidas y rigurosas de los textos, a fin de captar sus planteamientos esenciales y aspectos lógicos de sus contenidos y propuestas, a propósito de extraer los datos bibliográficos útiles para el estudio que se realizó.

Todo ello permitió dar cuenta, de manera fiel y en síntesis, acerca de las ideas básicas que contienen los documentos consultados. En este sentido, se comparó la documentación existente y se analizaron los datos y reportes emitidos por las Unidades Territoriales del Programa Nacional CUNA MÁS hacia la Sede Central. Para recolectar la información seleccionada se utilizaron las fichas textuales, de resumen y bibliográficas, como parte de los instrumentos.

### **3.7. Análisis e interpretación de la información**

El procesamiento de la información estuvo fundamentado en lo planteado por Tamayo (2000, p.120) quien expone que: "una vez recopilado los datos para este fin es necesario procesarlo, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico permitirá llegar a conclusiones".

El tratamiento e interpretación de los datos obtenidos del cuestionario y análisis documental se realizó mediante la extracción de conclusiones formulando proposiciones que nos permitieron comprender, describir y explicar la realidad estudiada para avanzar en su comprensión. En este sentido, se desarrolló un conjunto de transformaciones, operaciones, reflexiones, comprobaciones, con el

fin de extraer información relevante en relación con el problema de investigación (Rodríguez y col., 1996, p 95).

De esta manera, el proceso de análisis e interpretación de datos se efectuó siguiendo los parámetros cualitativos y cuantitativos obtenidos del análisis documental, encuestas y entrevistas, de esta forma, se construyó una base de datos que fue procesada y graficada.



## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el presente capítulo se analizan e interpretan los resultados obtenidos a la luz de la aplicación del instrumento utilizado. Se realizará este análisis en dos partes. La primera parte se enfoca hacia los elementos, procedimientos y fundamentos teóricos del proceso de seguimiento. En la segunda parte se analiza la información desde la percepción de los Especialistas en ejecución y seguimiento de Trabajo con Familias de las Unidades Territoriales en relación a la calidad de la gestión del Servicio de Acompañamiento a Familias del PNCM.

### **4.1 Análisis, interpretación y discusión de información sobre los elementos, procedimientos y fundamentos teóricos del proceso de seguimiento**

Esta sección se enfoca en el análisis explicativo y la correspondiente interpretación de los datos obtenidos de los respectivos instrumentos empleados en relación a los procesos y las acciones de Seguimiento que ejecuta el Servicio de Acompañamiento a Familias del PNCM, para una adecuada gestión de calidad en base a las siguientes dimensiones:

- **Elementos que orientan las acciones de seguimiento:** Se analizaron:
  1. Documentos normativos en las que se detallan los procesos relacionados al seguimiento,
  2. Indicadores establecidos en el marco lógico que facilitan medir el logro de objetivos y resultados,

3. Sistema de Información como herramienta informática que facilita la generación de información oportuna y de calidad mediante reportes que facilitan el análisis y toma de decisiones,
  4. Recursos financieros, humanos y equipamiento que generan condiciones básicas para realizar las acciones de seguimiento.
- **Procedimientos que guían las acciones de monitoreo:** se realizó un análisis de la coherencia entre lo que está propuesto y lo que está implementado operativamente y como ello limita una adecuada gestión.
  - **Fundamentos teóricos que sustentan las acciones de seguimiento:** Se realizó a través de un análisis documental y de los datos obtenidos del cuestionario, para obtener información sobre la fundamentación teórica que guía el proceso de seguimiento que ejecuta el SAF.

#### ***4.1.1 Elementos que orientan las acciones de seguimiento del Servicio de Acompañamiento a Familias del Programa Nacional CUNA MÁS.***

##### **A. Documentos Normativos:**

Los objetivos, estrategias, actividades y resultados que se propone el Servicio de Acompañamiento a Familias del PNCM, se encuentran referidos en el PpR, en el marco de los documentos normativos establecidos por el Ministerio de Economía y Finanzas en la Directiva N°002-2016-EF/50.01.

Respecto al proceso de seguimiento, recién desde el año 2016 en la estructura del PpR menciona el objetivo y señala algunas acciones relacionados al seguimiento: “Esta actividad tiene como objetivo el realizar seguimiento a la prestación de los servicios que se brinda en las Unidades Territoriales del PNCM a nivel nacional para identificar fortalezas, debilidades y propuestas de mejora que permitan brindar una atención acorde a los estándares y lineamientos vigentes del Programa; asimismo, contempla el realizar una

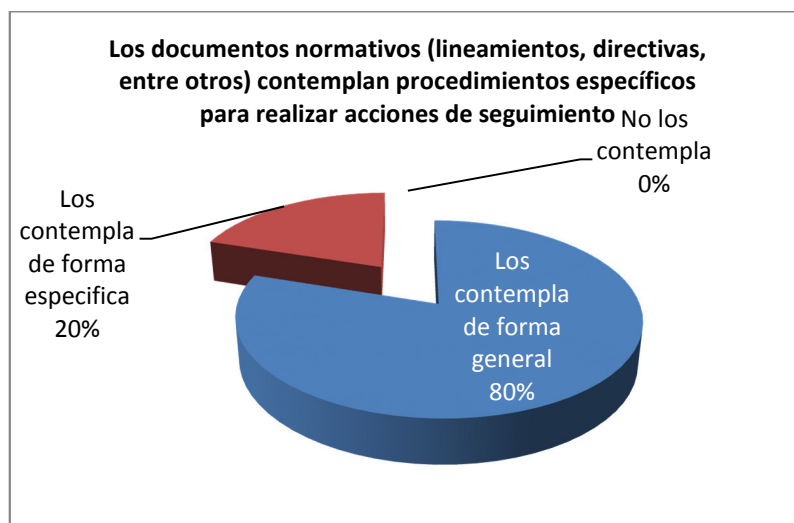
medición del desempeño o el análisis de la gestión del desempeño, para que en virtud a los objetivos del programa y los lineamientos del pliego vigentes se pueda contar con medición sistemática y objetiva de los resultados obtenidos”

Respecto a la fase de seguimiento, se desarrolla de la siguiente forma:

- Se identifican indicadores de priorización de Unidades Territoriales y Comités de Gestión.
- Se planifican las visitas de Monitoreo.
- Se realizan las visitas de Monitoreo.
- Se realiza reunión de socialización con la UT.
- Se presentan los informes de Visitas de Monitoreo.
- Se sistematiza la data.

El contenido señalado en el documento (PpR) es genérico no visualiza un enfoque o una concepción clara del proceso de seguimiento, no detalla con claridad los procedimientos específicos para realizar las acciones de seguimiento, no toma en cuenta los recursos ni los actores responsables según nivel (Sede Central y Unidades Territoriales). Esta carencia de información detallada y específica en los documentos que orientan los procesos de seguimiento se refleja y se reafirma desde el punto de vista de los encuestados Especialistas en Seguimiento de las Unidades Territoriales del programa, quienes en su mayoría **(80%) señalan que los documentos normativos contemplan de forma genérica los procedimientos para las acciones de seguimiento.**

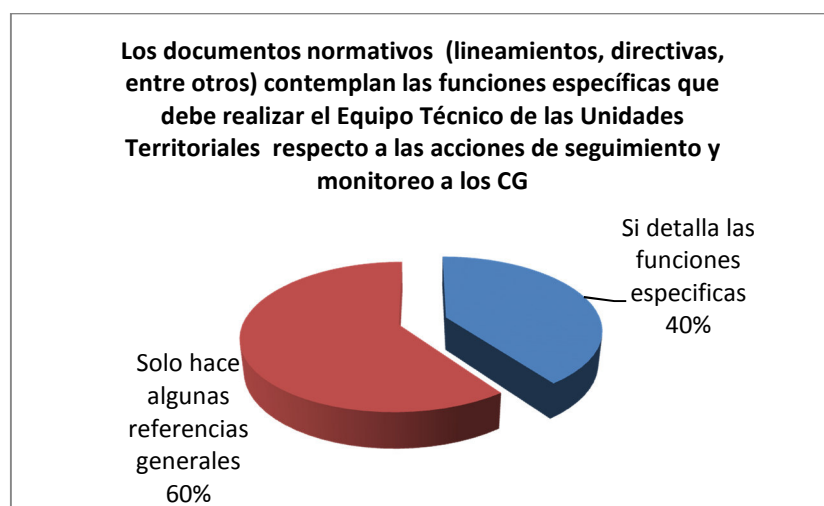
**Figura 1.** Gráfico de procedimientos para acciones de seguimiento en los documentos normativos



*Fuente:* Cuestionario sobre proceso de seguimiento  
Elaboración Propia

Durante las entrevistas se identificó que algunos especialistas con menor tiempo de permanencia en el servicio (menores de 1 año) confundieron los lineamientos o directivas aprobados con Resolución de Dirección Ejecutiva con algunos protocolos internos de actividades específicas.

**Figura 2.** Gráfico de funciones establecidas en los documentos normativos



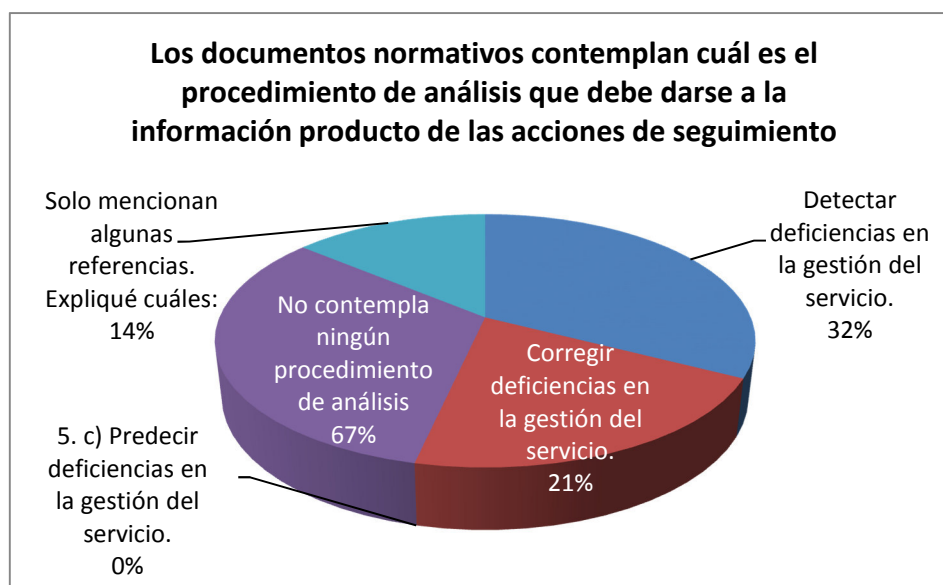
*Fuente:* Cuestionario sobre proceso de seguimiento  
Elaboración Propia

En la figura 2 se aprecia que el 60% manifiesta que los documentos solo hacen algunas referencias generales sobre las funciones específicas que debe realizar el equipo técnico de las Unidades Territoriales respecto a las acciones de seguimiento y monitoreo a los Comités de Gestión.

Se identificó que el 40% de especialistas, la mayoría de los cuales tienen mayor permanencia en el servicio, identifican como documento normativo a una Directiva N°018-2013-PNCM de Recojo y Registro de información del año 2013, en la que se detallan específicamente responsables para estas acciones, sin embargo dicha directiva a la fecha no está actualizada, mantiene como responsables de actividades a actores que a la fecha han cambiado de responsabilidad y además no detallan los procedimientos para el proceso de uso y análisis de la información como parte de un proceso de seguimiento.

Esto se reafirma en la figura 3, cuando el **67% señala que los documentos normativos no contemplan ningún procedimiento de análisis de la información producto de las acciones de seguimiento**, solo un 32% señala que las acciones de seguimiento permiten detectar deficiencias, 21% señala que además de detectar permiten corregir deficiencias en la gestión y ningún especialista identifica que el seguimiento te permite predecir es decir establecer tendencias de manera prospectiva a fin de implementar acciones que permitiría anticiparse a los hechos y corregirlos oportunamente.

**Figura 3.** Gráfico de los procedimientos a las acciones de seguimiento establecidas en los documentos normativos



*Fuente:* Cuestionario sobre proceso de seguimiento  
Elaboración Propia

A partir de los hallazgos identificados provenientes de los especialistas encuestados y el análisis documental realizado, llama la atención que ni desde el PNCM ni desde el Servicio de Acompañamiento a Familias, exista una normativa interna actualizada ni aprobada mediante resolución de dirección ejecutiva que especifique sobre el procedimiento y responsables a cargo de las acciones de seguimiento desde la planificación hasta el análisis de información, lo que existen son documentos de trabajo y una directiva del año 2013 que no ha sido actualizada, tal situación genera confusión en el personal principalmente de las Unidades Territoriales a cargo del seguimiento a la gestión y calidad del servicio de acompañamiento a familias y por ende no facilitando la obtención de información oportuna para la toma de decisiones e implementación de acciones de mejora.

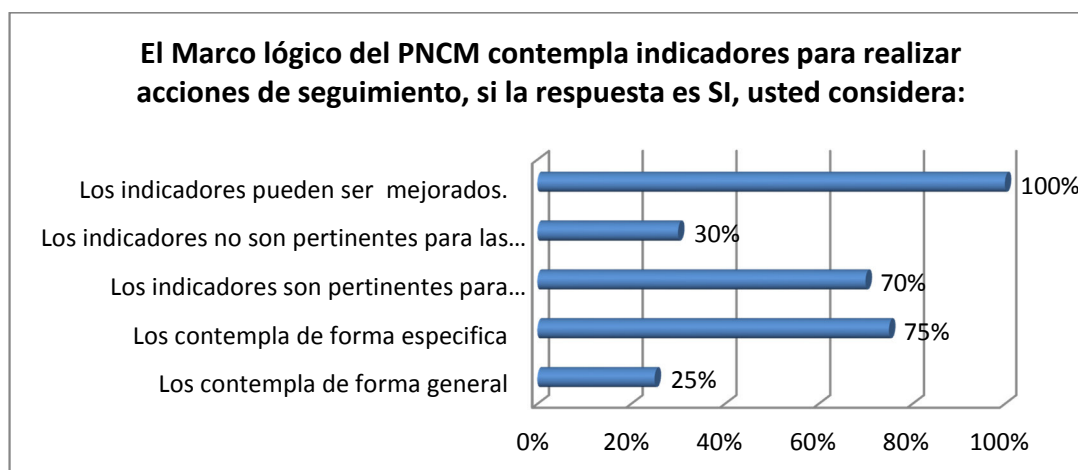
## B. Marco Lógico - Indicadores:

El PNCM ha establecido en su marco lógico indicadores en función de los objetivos y resultados propuestos. Los indicadores del Servicio de Acompañamiento a Familias están claramente definidos según la metodología del Presupuesto por Resultado (PpR):

- Indicadores de Producción Física
- Indicadores de Desempeño

Actualmente se recoge información para responder a los indicadores de producción física (principales actividades que promueve el servicio), sin embargo el recojo de información de **los indicadores de desempeño aún tiene serias limitaciones operativas porque no existen instrumentos de recojo de información elaborados ni tampoco una plataforma de registro que facilite el procesamiento de dicha información**. Esto se reafirma dado que el 100% de los Especialistas en Seguimiento de las Unidades Territoriales del programa, **reconocen que los indicadores pueden ser mejorados, para lo cual se hace necesaria la implementación de nuevos instrumentos (figura 4).**

**Figura 4.** Gráfico de Indicadores para acciones de seguimiento en el marco lógico



*Fuente:* Cuestionario sobre proceso de seguimiento  
Elaboración Propia

Cabe resaltar, que si bien los indicadores están identificados, existen otros indicadores que el SAF debe reportar en el marco del PESEM (Plan Estratégico Sectorial Multianual) como parte de las acciones de articulación del sector. **En este marco se hace necesario que el PNCM cuente con un alineamiento estratégico de indicadores externos e internos para mayor claridad de las acciones de seguimiento que se ejecutan**, lo cual en la actualidad no se está dando por falta de una coordinación adecuada.

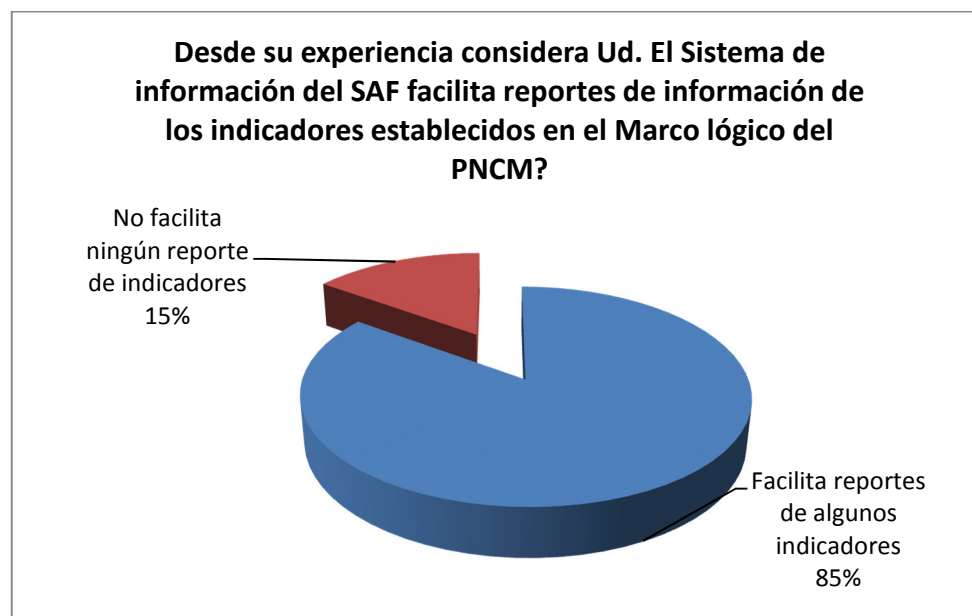
### **C. Sistema de Información:**

El Servicio de Acompañamiento a Familias del PNCM ha creado el Sistema de Información del SAF denominado SI-SAF, el cual es una herramienta informática en web que facilita el registro de información de los usuarios y actores comunales.

Este sistema desde su creación fue concebido para desarrollarse en III etapas, a la fecha se ha mantenido la primera etapa (repositorio) aún no se ha implementado un módulo web de reportes que facilite contar con información procesada en tiempo real para la toma de decisiones. Asimismo aún no se ha implementado un módulo de seguimiento y evaluación que facilite el cruce de indicadores para un análisis integral de la prestación del servicio, actualmente este proceso de sistematización se realiza de forma manual (Excel) teniendo como insumo las bases de datos proporcionado por el equipo de sistemas. Esto se reafirma desde el punto de vista de los Especialistas en Seguimiento de las Unidades Territoriales del programa, quienes en su mayoría **(85%) reconocen que el actual Sistema de Información solo facilita información de algunos indicadores establecidos en el marco lógico**, tal como se aprecia en el figura 5.



**Figura 5.** Gráfico de Indicadores para acciones de seguimiento en el marco lógico



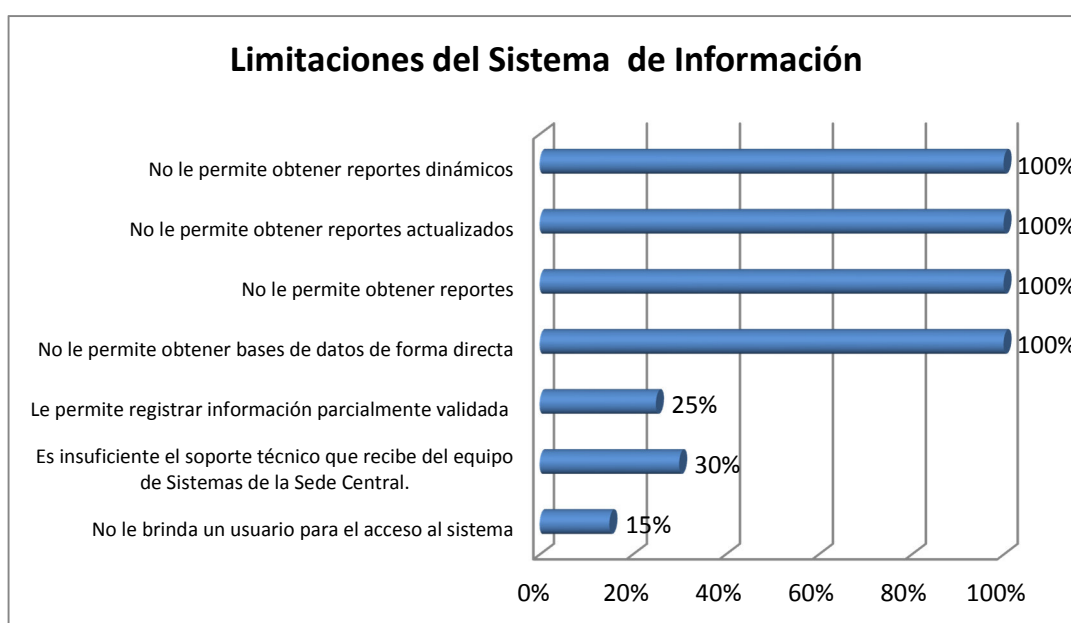
*Fuente:* Cuestionario sobre proceso de seguimiento  
*Elaboración Propia*

Cabe resaltar que según las entrevistas realizadas a las Especialistas de la Sede Central a cargo de seguimiento, los reportes que señalan los especialistas de las Unidades Territoriales son reportes en Excel que se procesan manualmente en esta área con los insumos (bases de datos) que se extraen del sistema y los proporciona la Unidad de Tecnologías de Información, ello evidencia la falta de automatización de reportes.

El PNCM en el marco de la ampliación de cobertura a gran escala ha tenido como reto la incorporación de herramientas tecnológicas que faciliten los procesos de recojo y registro de la información en ámbitos rurales de difícil acceso a internet. Por ello con más fuerza desde el año 2016 ha incorporado tablets con un aplicativo informático que facilita el registro de información sin necesidad de internet, optimizando la oportunidad y calidad del registro. **Sin embargo, se afirma generalmente que existen limitaciones en la utilización de la Tablet por falta de una práctica de uso de herramientas tecnológicas principalmente del personal con edades mayores a 30 años.**

Si bien el PNCM ha concebido la importancia de un Sistema de Información a nivel retorico, en la práctica no cuenta con un único sistema integrado para ambos servicios, sino con aplicativos informáticos independientes, **lo cual limita y dificulta un proceso de recojo, registro y generación de reportes ordenados y organizados para brindar información y medir los avances como lo manifiestan los especialistas y se evidencian en el siguiente gráfico.**

**Figura 6.** Gráfico de limitaciones del Sistema de Información



*Fuente:* Cuestionario sobre proceso de seguimiento  
Elaboración Propia

Entre otras limitaciones se observan:

- a. Limitado personal en la Unidad de Tecnologías de Información para brindar soporte técnico a las Unidades Territoriales:
  - Demora en la creación de usuarios para el personal nuevo (15%)
  - Demora en la atención oportuna de demandas (30%)
- b. Limitada implementación de filtros de validación:
  - Le permite registrar información parcialmente validada (25%)

- c. Limitada implementación de reportes y/o bases de datos
  - No le permite obtener reportes (100%)
  - No le permite obtener reportes actualizados (100%)
  - No le permite obtener reportes dinámicos (100%)
  - No le permite obtener bases de datos de forma directa (100%)

**Estas deficiencias en el sistema de información limitan un seguimiento adecuado y oportuno para brindar alertas sobre la ejecución de metas, logro de objetivos y resultados, mermando la calidad del servicio que se ofrece al usuario final.**

Asimismo, el 100% de especialistas entrevistados demandan contar con un profesional permanente para sistematizar y analizar la información que se obtiene del sistema, contribuyendo de esta manera a que el proceso de seguimiento sea adecuado y oportuno garantizando la calidad en el servicio.

#### **D. Recursos:**

El Servicio de Acompañamiento a Familias del PNCM para el año 2017 cuenta con *recursos financieros* de aproximadamente 2 millones para las acciones de monitoreo y asistencia técnica, sin embargo dada la rotación de personal principalmente en zonas rurales de difícil acceso en algunos casos este presupuesto se utiliza para realizar únicamente asistencia técnica, es decir desarrollar labores de campo en reemplazo del personal ausente (capacitación y acompañamiento al Facilitador) y no acciones de monitoreo.

Respecto a los recursos humanos en la Sede Central desde el año 2012 hasta la fecha existen solo 2 especialistas en seguimiento para liderar estos procesos a nivel nacional a pesar del incremento de cobertura (De 5,000 familias en 2 Unidades Territoriales a más de 84 mil familias en 23 Unidades Territoriales). Esto limita un proceso permanente de seguimiento: emisión permanente de

alertas, reportes, análisis, gestión de acciones de monitoreo a nivel central - nacional y capacitación y/o comunicación permanente con los equipos de las Unidades Territoriales en el uso y análisis de la información como fuentes objetivas para la toma de decisiones e implementación adecuada y oportuna de acciones de mejora.

Asimismo, en el año 2015 se implementó una estrategia de monitoreo desde Sede Central a cargo de 07 Monitores quienes viajaban por alrededor de 15 días a las zonas más alejadas del país a fin de verificar la prestación del servicio, identificándose fortalezas y limitaciones que generaban alertas tempranas y acciones de mejora a corto plazo. Sin embargo por temas presupuestales no continuó dicha actividad y a la fecha el monitoreo se realiza de forma periódica desde la Sede Central y desde las Unidades Territoriales no existe un personal exclusivo para esta actividad. **Esto limita el acompañamiento al personal de campo en sus labores cotidianas y la verificación in situ de la implementación de las estrategias y la calidad del servicio que se brinda.**

Respecto a los recursos humanos en las Unidades Territoriales desde el año 2012 hasta la fecha no existe un personal exclusivo para realizar las acciones de seguimiento, el personal con el cargo de Especialistas en Ejecución y Seguimiento de Trabajo con Familias realizan una doble función (comparten roles), están a cargo de la ejecución a través de la asistencia técnica que brindan a los actores comunales que operan el servicio para la implementación de las estrategias y a la vez realizan las acciones de seguimiento; lo cual genera confusión en términos de objetividad de los resultados, siendo juez y parte.

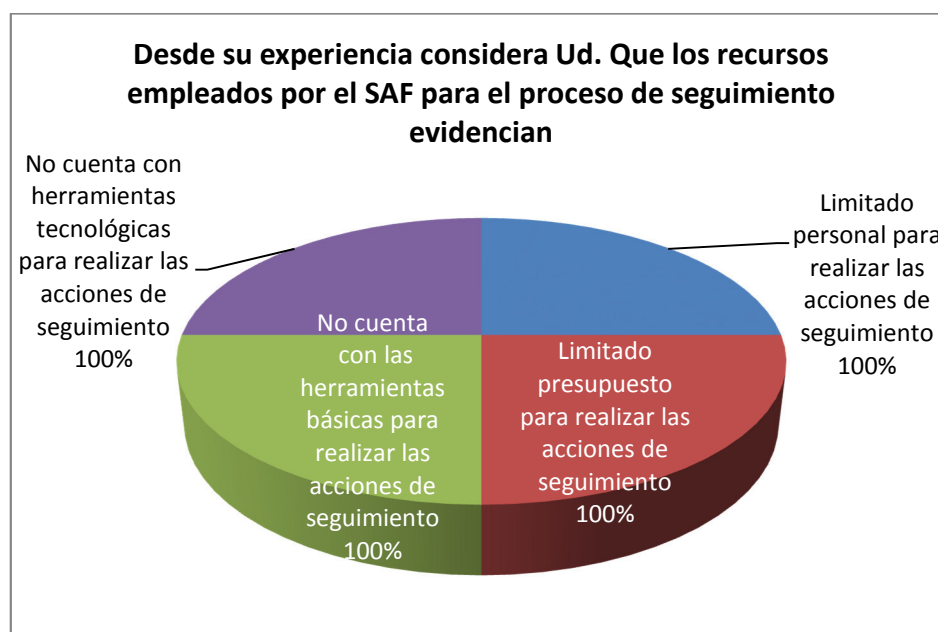
En tal sentido, existe la necesidad de contar con un personal exclusivo desde las Unidades Territoriales para las labores de seguimiento y/o evaluar la

implementación de personal exclusivo contratado desde el nivel central asignado a las Unidades Territoriales.

Respecto a los *recursos tecnológicos*, no se cuentan con herramientas (aplicativos informáticos automatizados y dinámicos y Tablet, etc.) suficientes para agilizar el proceso de recojo y registro de información provenientes del monitoreo de las acciones realizadas, lo cual limita la emisión oportuna de reportes sistematizados y semaforizados según nivel de acción (Sede Central y Unidades Territoriales – Comité de Gestión).

Esto se reafirma dado que el 100% de los Especialistas en Seguimiento de las Unidades Territoriales del programa, **señalan que existe un limitado presupuesto para realizar las acciones de capacitación, limitado personal para realizar las acciones de seguimiento e insuficientes herramientas tecnológicas**, como se puede visualizar en la figura 7.

**Figura 7.** Gráfico de recursos del SAF para el proceso de seguimiento



*Fuente:* Cuestionario sobre proceso de seguimiento  
Elaboración Propia

#### **4.1.2 Procedimientos que guían las acciones de monitoreo**

Para el Servicio de Acompañamiento a Familias del PNCM el monitoreo es un insumo del proceso de seguimiento, el procedimiento de dicha actividad se encuentra establecido en los Lineamientos Técnicos de los servicios.

*“El monitoreo tiene como objetivo identificar fortalezas y limitaciones en la implementación de estrategias y ejecución de las actividades para mejorar el desempeño y el rendimiento en los procesos para la prestación de los servicios del PNCM, contribuir al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de los operadores para garantizar un servicio de calidad en cumplimiento a estándares de desempeño, y contribuir a fortalecer las acciones de gestión para un uso óptimo y racional de los recursos.*

*Considera como monitoreo a las visitas en campo según niveles:*

- **Monitoreo al Desempeño del Servicio:** *que se realiza desde la Sede Central a Unidades Territoriales y desde el Equipo de la Unidad Territorial a los Comités de Gestión.*
- **Monitoreo a la Prestación del Servicio:** *que se realiza desde el Equipo de la Unidad Territorial a los Comités de Gestión.*

A partir de esta concepción, podemos identificar que los procedimientos que guían las acciones de monitoreo están parcialmente definidos y organizados según niveles y actores, sin embargo la operatividad no está detallada en ningún documento oficial del PNCM, lo que refieren los actores entrevistados es que existen documentos de trabajo internos del área de seguimiento.

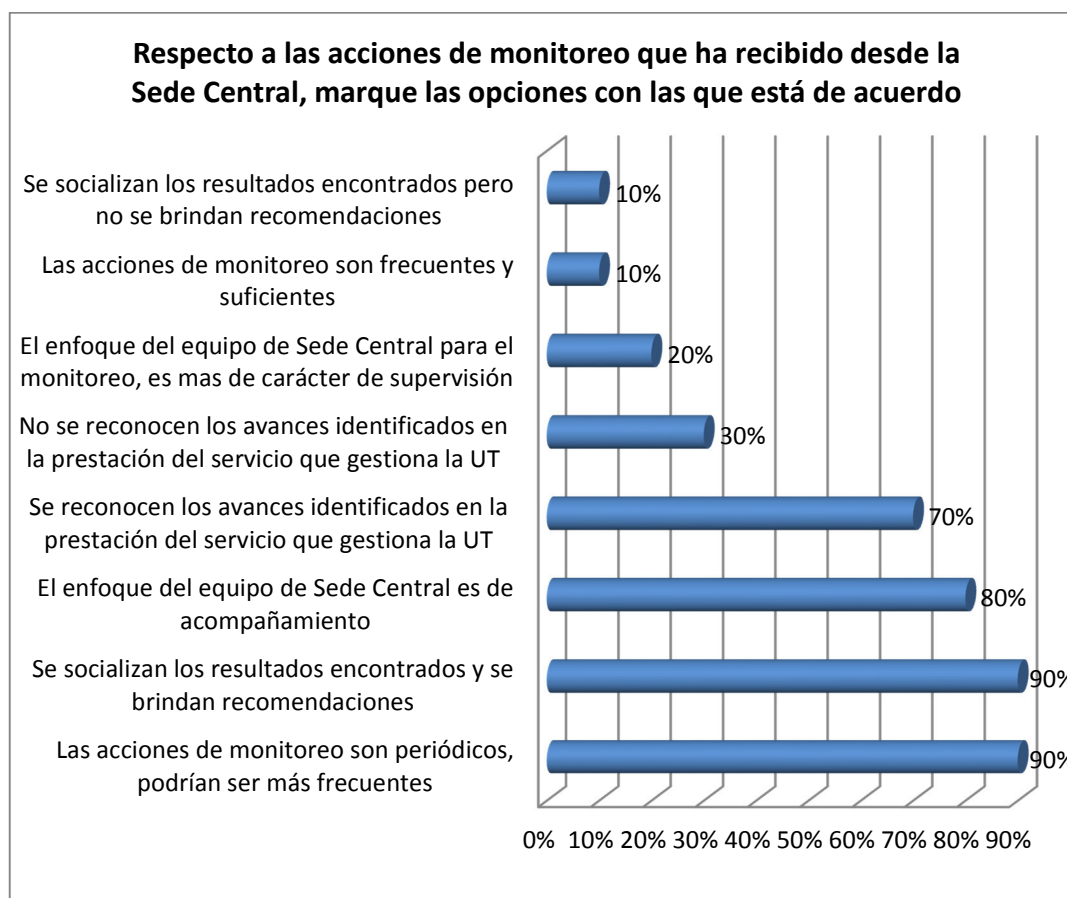
**Respecto al Monitoreo que realiza la Sede Central, desde la mirada del equipo de especialistas entrevistados, tal como lo muestra la figura 8 se ha identificado que:**

- a. **El 90% señala que las acciones de monitoreo son periódicas y podrían ser más frecuentes.** Por lo tanto no se no se realizan

en la frecuencia propuesta (mensual) por el limitado personal a cargo de esta labor.

- b. El 90% señala que se socializan los resultados encontrados y se brindan recomendaciones.
- c. El 80% señala que el enfoque que utilizan es el de acompañamiento

**Figura 8.** Gráfico de acciones de monitoreo recibidas



*Fuente:* Cuestionario sobre proceso de seguimiento  
Elaboración Propia

En tal sentido, se concluye que las acciones de monitoreo que ejecuta la Sede Central tienen en la mayoría de los casos, una repercusión positiva en la Unidad Territorial; sin embargo una oportunidad de mejora seria la frecuencia de acompañamiento del equipo de Sede Central a fin de garantizar una mejor y

adecuada implementación de acciones y estrategias que se refleje en la calidad del servicio.

Asimismo, esto evidencia que al no contar con personal exclusivo para las acciones de monitoreo desde la Sede Central no se puede ejecutar esta actividad con la frecuencia esperada (permanente).

**Respecto al Monitoreo que realiza el Equipo de la Unidad Territorial, desde la perspectiva del equipo de especialistas, (figura 9) se ha identificado que:**

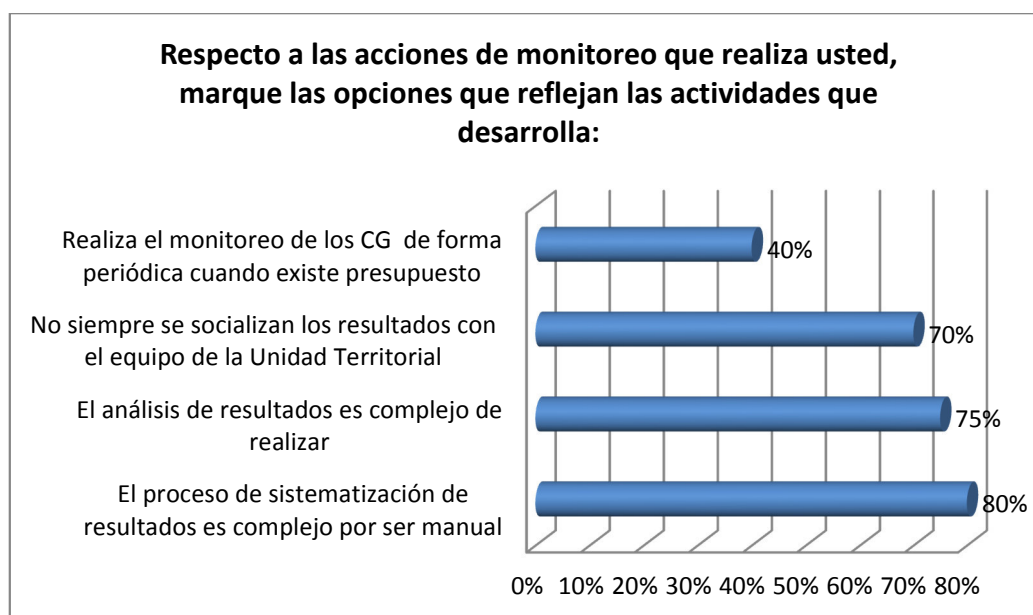
- **El 80% señala que el proceso de sistematización de resultados es complejo por ser manual**, lo que pone en evidencia la necesidad de contar con una herramienta automatizada que optimice la oportunidad de la información para la toma de decisiones e implementación de acciones de mejora. Los equipos técnicos de las Unidades Territoriales tienen serias limitaciones de conocimiento con el manejo del Excel y bases de datos lo cual dificulta el proceso de seguimiento.
- **El 75% señala que el análisis de resultados es complejo de realizar**, lo que pone en evidencia la necesidad de fortalecer capacidades en el equipo en herramientas y criterios para el análisis cualitativo - cuantitativo e interpretación de datos estadísticos, como parte del proceso de gestión de la información que va más allá del recojo y registro sino uso y análisis de la información para la toma adecuada y oportuna de decisiones e implementación de acciones de mejora.
- **El 70% señala que no siempre se socializan los resultados con el Equipo de la Unidad Territorial**, lo que pone en evidencia el limitado uso de la información para la implementación de acciones de mejora objetivas.



- **El 40% señala que el monitoreo que realiza es periódico y cuando hay presupuesto**, lo que pone en evidencia la necesidad de revisar los recursos priorizados para esta actividad considerando que la información que proporciona es vital para el logro de los objetivos y resultados propuestos.

Asimismo, esto evidencia que al no contar con personal exclusivo para las acciones de monitoreo desde la Unidad Territorial tampoco se puede ejecutar esta actividad con la frecuencia esperada (permanente).

**Figura 9.** Gráfico de actividades durante las acciones de monitoreo



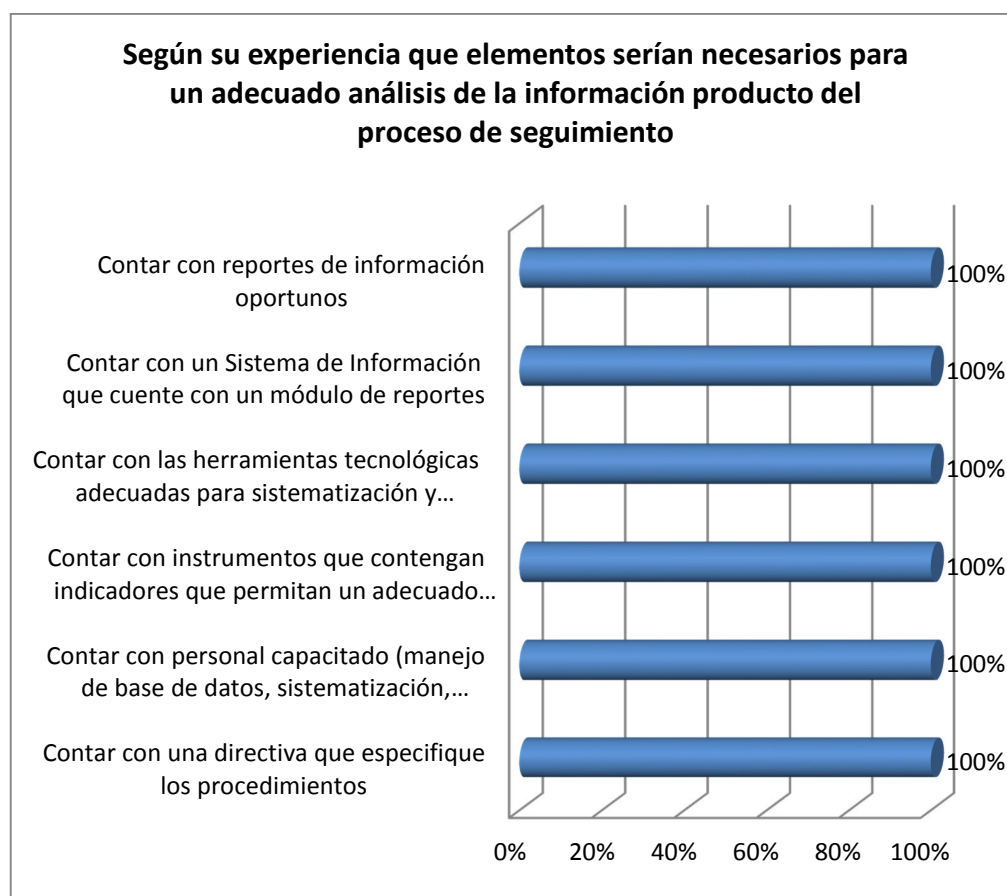
*Fuente:* Cuestionario sobre proceso de seguimiento  
Elaboración Propia

Asimismo, las Especialistas entrevistadas señalan que existe un temor frente a las acciones de monitoreo que manifiestan los equipos de las Unidades Territoriales frente a las acciones de monitoreo de Sede Central, esto puede afianzarse o diluirse al diferenciar el monitoreo de la supervisión. Tradicionalmente la supervisión está asociado al control y una actitud inopinada que luego puede explicarse en el tiempo de renovación del contrato laboral a diferencia del monitoreo que busca acompañar de forma natural las acciones cotidianas del trabajo diario a fin de identificar el desempeño laboral y las

fortalezas y limitaciones de la prestación del servicio al usuario final, así como identificar alternativas de mejora que se podrían plantear el mismo nivel central, no busca señalar lo malo y lo bueno sino identificar las oportunidades de mejora según niveles y actores. La diferencia fundamental está en la actitud de generar confianza para conocer la realidad y de forma conjunta reconocer los avances y las mejoras que se requieren.

Por otro lado, los especialistas identificaron diversas variables como elementos importantes que contribuirían a un adecuado análisis, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

**Figura 10.** Gráfico de elementos necesarios para el análisis de información en el seguimiento



*Fuente:* Cuestionario sobre proceso de seguimiento  
Elaboración Propia

El 100% de Especialistas señalan que para realizar un buen análisis se requiere contar con una directiva que detalle el procedimiento, módulo de reportes para facilitar la generación de reportes y personal capacitado para sistematizar e interpretar los resultados.

#### **4.1.3 Fundamentos teóricos para las acciones de seguimiento**

Al realizar un exhaustivo análisis documental para verificar el marco teórico que guíe el proceso de seguimiento ejecutado por el SAF, **se pudo verificar que no existe un basamento o enfoque teórico definido y plasmado en un documento aprobado que pueda sustentar el proceso de seguimiento que ejecuta el SAF.** Solo se pudo evidenciar una referencia genérica en el documento normativo del PpR donde se menciona una definición operacional que textualmente señala que:

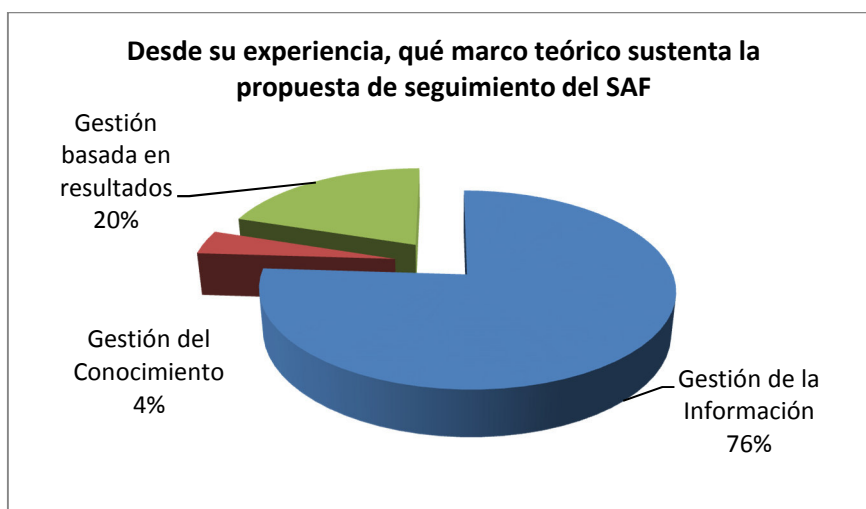
El proceso de seguimiento es una actividad que tiene por objetivo el realizar seguimiento a la prestación de los servicios que se brinda en las Unidades Territoriales del PNCM a nivel nacional para identificar fortalezas, debilidades y propuestas de mejora que permitan brindar una atención acorde a los estándares y lineamientos vigentes del Programa; asimismo, contempla el realizar una medición del desempeño o el análisis de la gestión del desempeño, para que en virtud a los objetivos del programa y los lineamientos del pliego vigentes se pueda contar con medición sistemática y objetiva de los resultados obtenidos. (PNCM, 2017, p.7).

Por otro lado, según los Lineamientos de los servicios del Programa Nacional Cuna Más el objetivo básico de la gestión de información es organizar y poner en uso los recursos de información (tanto de origen externo como interno) para disponer de información básica, medir la gestión y logro de los objetivos del servicio, generando con ello nuevos conocimientos en aras de brindar un servicio con calidad para alcanzar una eficiencia en el servicio. En este sentido, Moreiro González (1998) considera que la gestión de la información es un

Sistema que permite la gestión de los recursos de información tanto internos como externos, aprovecha al máximo sus recursos de información en función de la mejora continua y de la toma de decisiones organizacional a todos los niveles jerárquicos desde la cúspide estratégica hasta la base operativa.

Del texto anterior se puede evidenciar que existe un marco teórico referencial sobre la gestión de la información, establecidos en los lineamientos del servicio del Programa Nacional Cuna Más. El SAF toma esta referencia conceptual para poder orientar su proceso de seguimiento, lo que es concordante con lo que plantea el autor y asumida por las especialistas de seguimiento de las Unidades Territoriales del programa, quienes en su mayoría 76% reconocen a la Gestión de la información como el marco teórico que sustenta este proceso como se evidencia en la figura 11.

**Figura 11.** Gráfico de marco teórico que sustenta el proceso de seguimiento



*Fuente:* Cuestionario sobre proceso de seguimiento  
*Elaboración Propia*

Sin embargo, **los basamentos teóricos referenciales existentes que orientan la gestión de la información, por resultados y conocimiento en el proceso de seguimiento no están plasmados, especificados ni aprobados en un documento rector y lo que se evidencia de forma referencial no son**

**puestos en práctica a nivel operativo en su totalidad, quedando a un nivel retórico, afectando de esta manera considerablemente al proceso de seguimiento en la toma oportuna y adecuada de decisiones.**

Se puede señalar que “gestión de la información” es un proceso por afianzarse, pues se ha desarrollado más como proceso de recojo y registro de información incorporando en el año 2016 las nuevas herramientas informáticas (Tablet), y sin embargo el uso y análisis de la información es limitado por la falta de herramientas informáticas (reportes automatizados dinámicos) originados por la ausencia de un módulo de reportes en el Sistema de Información del SAF (SI-SAF), lo que dificulta la obtención de reportes en tiempo real, originando una marcada dependencia del equipo de Sede Central.

En el mismo contexto, analizando **las entrevistas realizadas a las especialistas de seguimiento se puede mencionar que existe una limitada capacidad de análisis del personal de las Unidades Territoriales y parte del equipo técnico de Sede Central, existiendo una confusión entre descripción y análisis, existe un temor cultural al manejo de bases de datos y análisis cualitativo-cuantitativo para comparar el nivel de avance de las metas propuestas.** Esta situación dificulta instalar una cultura de análisis de la información para generar alertas y tomar decisiones oportunas para la mejora continua del servicio. En este procedimiento fundamental, tampoco se evidencia una contextualización del marco teórico normativo con el proceso operativo de seguimiento.

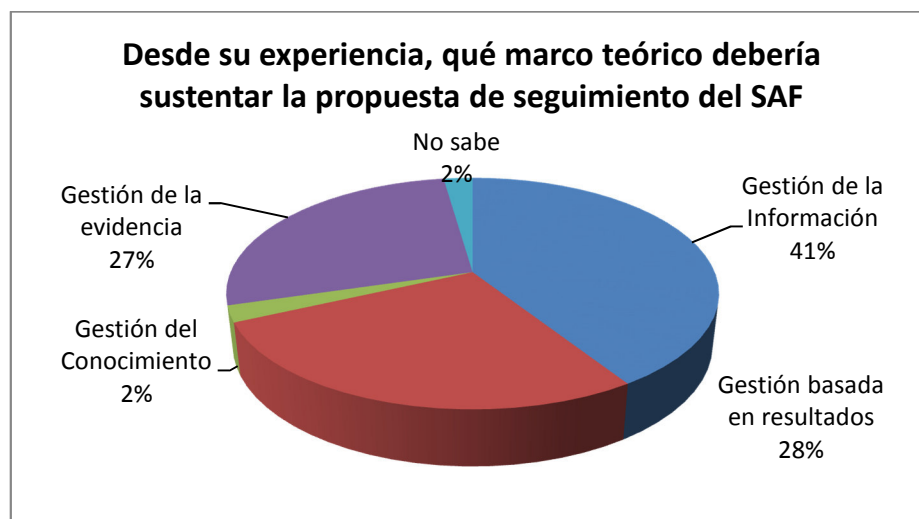
Por otro lado, un marco teórico complementario a la Gestión de la Información es la Gestión del Conocimiento, el cual implica no solo gestionar información para tomar decisiones en base a evidencias sino generar nueva información y compartirla, es decir generar conocimiento a partir de la experiencia individual y la que proporciona la institución, tal como propone Bustelo y Amarilla (2001) la gestión del conocimiento es un conjunto de actividades realizadas con el fin de

utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos”

A pesar de la importancia de este marco teórico “Gestión del Conocimiento” al no ser implementado desde el nivel central tampoco los Especialistas de Seguimiento de las Unidades Territoriales lo identifican, tal como se muestra en el gráfico 13.

Asimismo, el Programa Nacional Cuna Más es un PP – Programa Presupuestal basado en resultados, sin embargo existe un limitado manejo y comprensión de la Gestión por resultados, solo el 20% de Especialistas en Seguimiento de las Unidades Territoriales del programa, reconoce a la Gestión basada en resultados como el marco teórico que sustenta el proceso de seguimiento, tal como se muestra en la figura 12.

**Figura 12.** Gráfico de marco teórico que debería sustentar el seguimiento



*Fuente:* Cuestionario sobre proceso de seguimiento  
Elaboración Propia

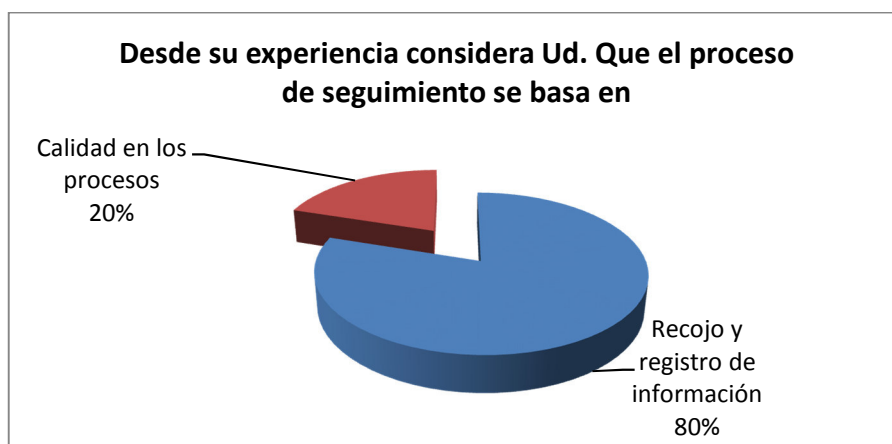
El SAF aún se encuentra en proceso de consolidación de la gestión de la información, pero se propone en un futuro generar mecanismos para pasar a la gestión del conocimiento, el cual constituye un gran reto pues esta práctica está instalada en instituciones privadas, sin embargo es nueva en el sector público.

#### **4.2. Análisis, interpretación y discusión de información sobre la percepción del Especialista en seguimiento en relación a la calidad de la gestión**

Prosiguiendo con este análisis e interpretación, los siguientes gráficos muestran resultados generales de la valoración de los profesionales entrevistados sobre el proceso de seguimiento en el Servicio de Acompañamiento a Familias del Programa Nacional Cuna Más para garantizar una gestión de calidad.

El proceso de Seguimiento actual que realiza el Servicio de Acompañamiento a Familia se sustenta parcialmente en la Gestión de la Información, principalmente en las etapas de recojo y registro que son las más desarrolladas como se muestra en el gráfico N° 13, donde el 80% de las especialistas señala desde su experiencia que el proceso de seguimiento se limita al recojo y registro de la información y no en la calidad de los procesos (20%) lo que desmejora notablemente la calidad en la gestión ya que al no realizar un análisis de la información a partir del cual se generen alertas y recomendaciones, dificulta la implementación de un mecanismo de mejora continua que garantice calidad en la prestación del servicio.

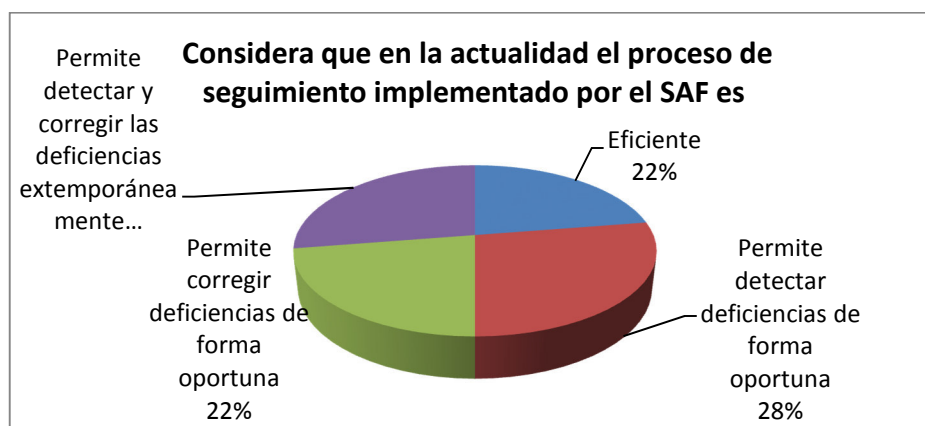
**Figura 13.** Gráfico de aspectos en los que se basa el proceso de seguimiento



*Fuente:* Cuestionario sobre proceso de seguimiento  
Elaboración Propia

En la figura 14, puede apreciarse que **el proceso de Seguimiento actual implementado por el Servicio de Acompañamiento a Familias muestra un margen de deficiencias**, ya que desde la percepción de los involucrados solo el 22% lo considera eficiente, debido a que este proceso en ejecución solo les permite a un 28 % de los especialistas encargados detectar deficiencias de forma oportuna, a un 22% corregirlas de forma oportuna y a un 28% le permite detectar y corregir las deficiencias extemporáneamente, estas serias deficiencias se reflejan posteriormente en la calidad de la gestión.

**Figura 14.** Gráfico de percepción sobre el proceso de seguimiento implementado

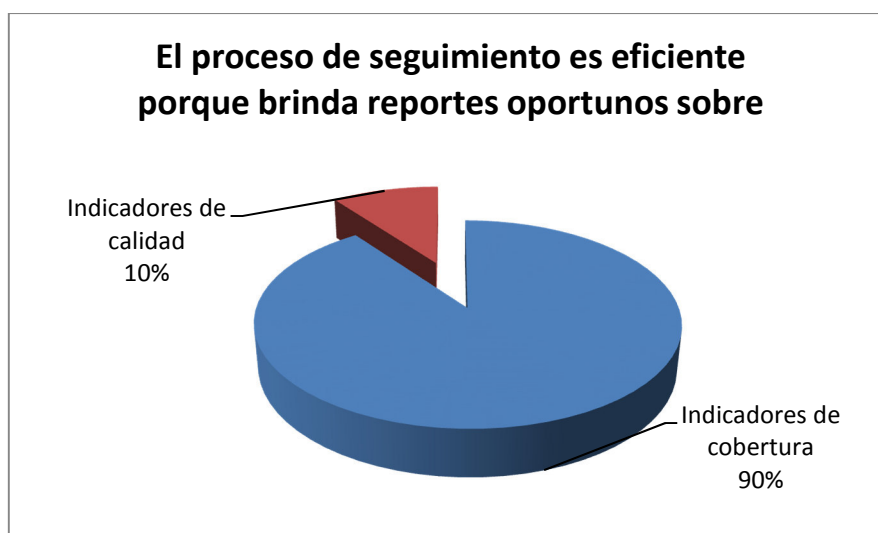


*Fuente:* Cuestionario sobre proceso de seguimiento  
Elaboración Propia



Cabe señalar que del 22% de Especialistas que calificaron al proceso de seguimiento como eficiente (figura 14), se determina que el 90% (figura 15) señaló que esta eficiencia se debe a que el proceso de seguimiento permite recoger y registrar indicadores de cobertura, lo que evidencia la necesidad de ir más allá de la cobertura y contar con información de los indicadores asociados a la calidad del servicio, a fin de contar con información relevante de los resultados a nivel de impacto de este servicio como un programa social a gran escala con resultados concretos en primera infancia.

**Figura 15.** Gráfico de reportes que brinda el proceso de seguimiento

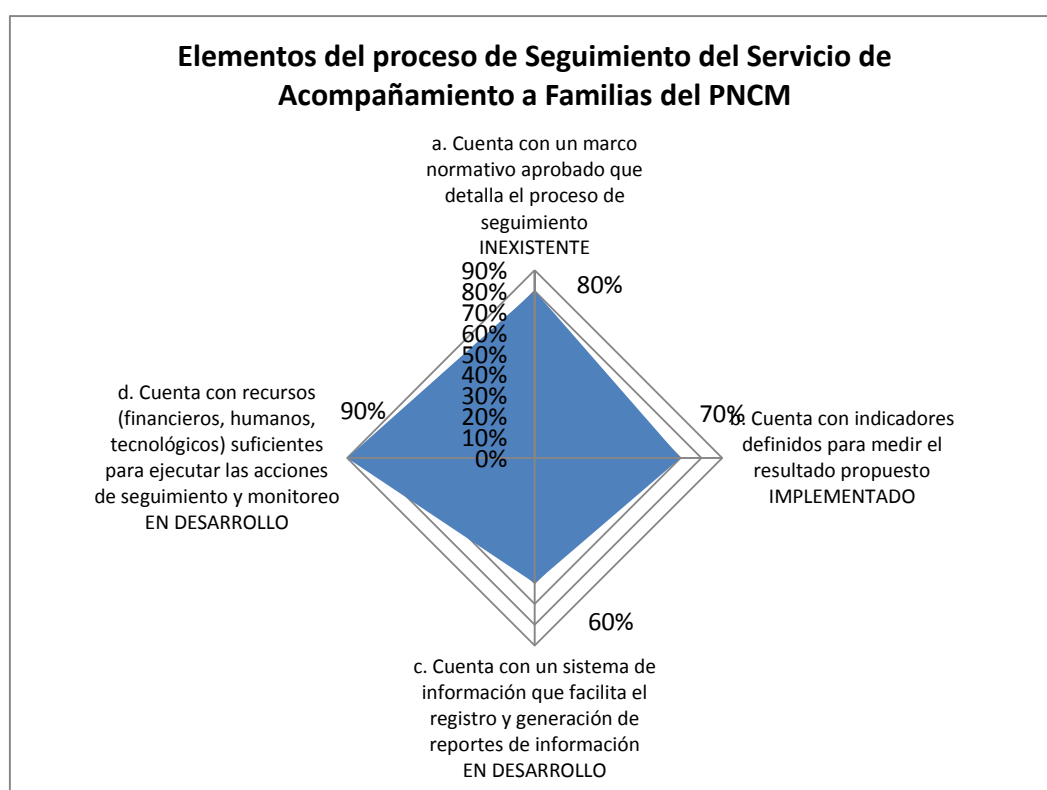


*Fuente:* Cuestionario sobre proceso de seguimiento  
*Elaboración Propia*

En general, desde la percepción de los Especialistas encuestados, los resultados muestran que el Servicio de Acompañamiento a Familias no cuenta con un Sistema de Seguimiento implementado con elementos básicos (figura 16) como: marco normativo aprobado oficialmente (80% señala que no existe), indicadores de calidad claramente definidos (70% señala que están implementados los indicadores cobertura, más no los de calidad), tampoco con un sistema de información habilitado y recursos necesarios para brindar alertas oportunas para la toma de decisiones que garanticen calidad en la gestión y procesos para el logro de resultados de impacto (60% señalan que el sistema y

el 90% que los recursos tecnológicos aún están en desarrollo con serias limitaciones). Por tanto, lo que existe es un conjunto de acciones de seguimiento con orientaciones técnicas y emisión de alertas cuyos procesos de sistematización son complejos limitando la información y toma de decisiones oportunas centradas principalmente en la cobertura y no en la calidad del servicio, todo ello refleja un sistema de seguimiento deficiente.

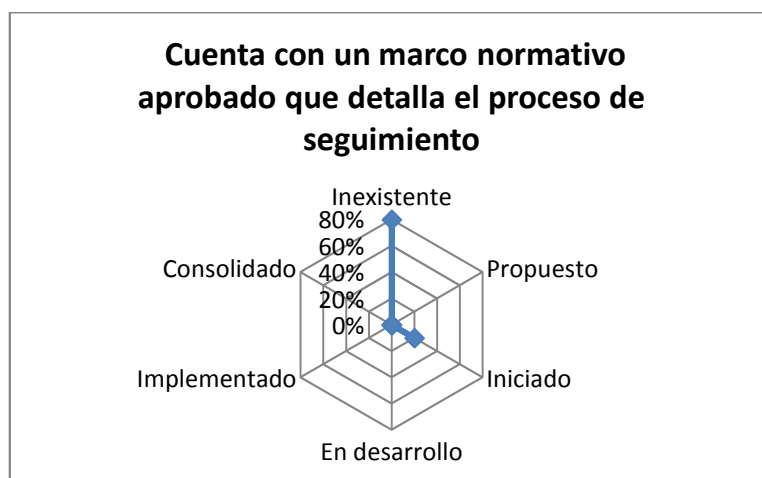
**Figura 16.** Gráfico de elementos del proceso de seguimiento del SAF



*Fuente:* Cuestionario sobre proceso de seguimiento  
Elaboración Propia

En la figura 17, puede apreciarse que el 80% de los especialistas encuestados señalan la inexistencia de un marco normativo aprobado que guíe el proceso de seguimiento del Servicio de Acompañamiento a Familias, lo cual minimiza las posibilidades de desarrollar una gestión de calidad, por el contrario crea serias limitaciones y deficiencias en todo este proceso.

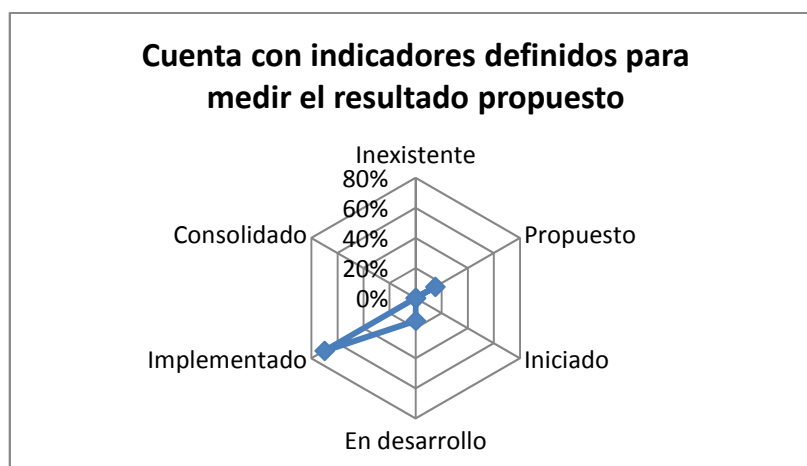
**Figura 17.** Gráfico de marco normativo aprobado para el seguimiento



*Fuente:* Cuestionario sobre proceso de seguimiento  
Elaboración Propia

- En la figura 18, muestra que el 70% de los especialistas señala que los indicadores del proceso de seguimiento en el Servicio de Acompañamiento a Familias están implementados (es decir el requisito se encuentra operando con todos sus elementos en plena capacidad, pero su desempeño aún puede mejorar). Cabe resaltar que los indicadores de cobertura están claramente definidos y cuentan con información disponible, no evidenciándose lo mismo para los indicadores de calidad.

**Figura 18.** Gráfico de indicadores definidos para medir el resultado propuesto



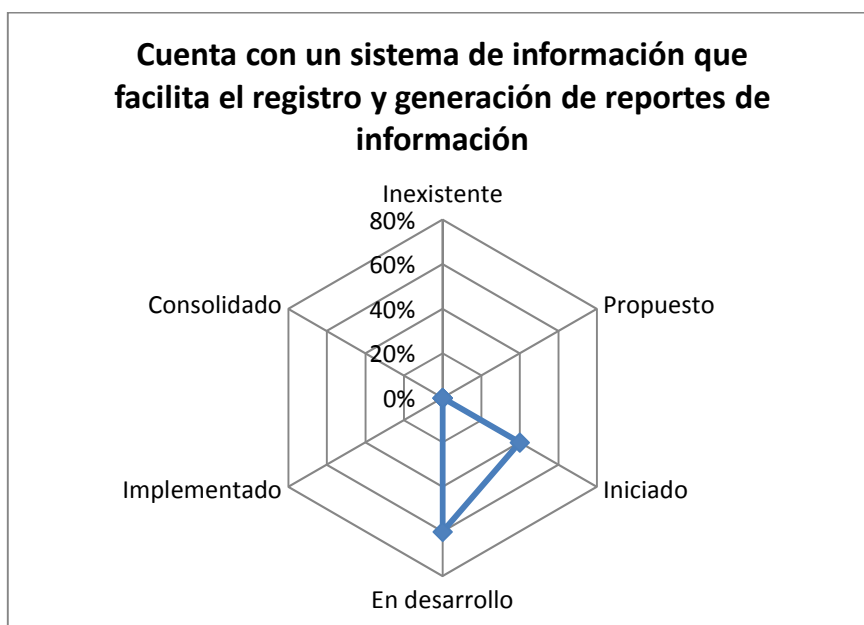
*Fuente:* Cuestionario sobre proceso de seguimiento  
Elaboración Propia

- El 60% de los especialistas señala que el proceso de Seguimiento del Servicio de Acompañamiento a Familias cuenta con un sistema de información en desarrollo (es decir aún no operan todos sus elementos, o no operan en toda su capacidad, o adolece de problemas o debilidades que impiden su buen desempeño), tal como se aprecia en la figura 19.

Cabe resaltar que si bien el sistema facilita el recojo y registro de información no facilita reportes de manera oportuna lo que limita la disponibilidad de información, afectando directamente a la calidad de la gestión. Asimismo, se han identificado limitaciones en torno a:

- Disponibilidad (acceso a la información)
- Confiabilidad (información validada – filtros de validación implementados)
- Seguridad (acceso a la información según roles)

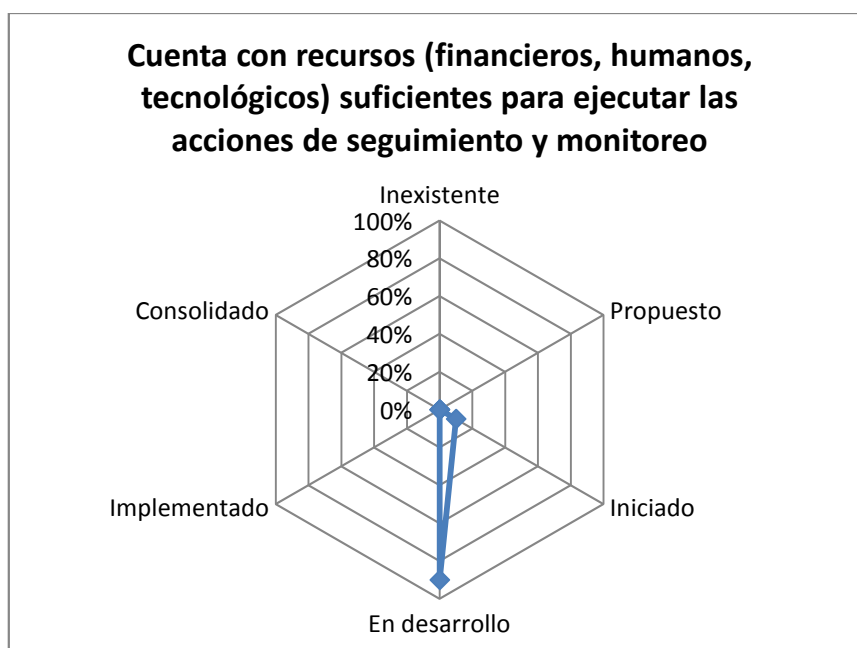
**Figura 19.** Gráfico de Sistema de información para el registro y reportes



*Fuente:* Cuestionario sobre proceso de seguimiento  
Elaboración Propia

- En la figura 20, el 90% de los especialistas señalan que el proceso de Seguimiento del Servicio de Acompañamiento a Familias cuenta con recursos en desarrollo (es decir aún no operan todos sus elementos, o no operan en toda su capacidad, adoleciendo de problemas o debilidades que impiden su buen desempeño). Cabe resaltar, que si bien el servicio de acompañamiento a familias del PNCM desde el año 2016 está incorporando herramientas tecnológicas (Tablet) para el recojo y registro de información, aún está pendiente la generación de módulos de reportes en web que facilite contar con la información. Asimismo, no existe un personal en las Unidades Territoriales a cargo de las acciones de seguimiento integral y los recursos para esta actividad son limitados por lo que no se realiza en la periodicidad esperada, todo ello afecta de manera vinculante a la calidad de la gestión.

**Figura 20.** Gráfico de recursos para ejecutar el seguimiento



*Fuente:* Cuestionario sobre proceso de seguimiento  
Elaboración Propia

### 4.3 Pruebas de hipótesis

#### Hipótesis general

- El proceso de seguimiento ejecutado por el Servicio de Acompañamiento a Familias del Programa Nacional Cuna Más presenta serias limitaciones que afectan una adecuada gestión de calidad.

La hipótesis se comprueba dado que los resultados de la investigación evidencian que el Servicio de Acompañamiento a Familias del Programa Nacional Cuna Mas no cuenta con un Sistema de Seguimiento, sino sólo con un conjunto de acciones de seguimiento que muestran serias limitaciones, ya que carece de un marco teórico conceptual y de un marco normativo establecido y aprobado en un documento técnico que especifique estructura y función del proceso de seguimiento, plazos, responsables, recursos e instrumentos que faciliten la operatividad de las acciones de seguimiento. Esto impacta negativamente en el proceso de seguimiento y las acciones de monitoreo, afectando la calidad y su adecuada gestión para el logro de los resultados propuestos asociados a la prestación que brinda el servicio.

#### Hipótesis específicas

**H1. El proceso de seguimiento que viene ejecutando el Servicio de Acompañamiento a Familias carece de un fundamento o enfoque teórico establecido que sustente este proceso.**

Esta hipótesis se comprueba, ya que se pudo verificar a través de la revisión de los documentos normativos y el cuestionario aplicado a los especialistas que no existe un basamento o enfoque teórico definido y plasmado en un documento que sustente el proceso de seguimiento que viene ejecutando el Servicio de Acompañamiento a Familias (SAF), por el contrario, sólo existe una referencia genérica en el documento normativo del Presupuesto por Resultados

(PpR) donde se menciona una definición operacional del proceso de seguimiento, fundamentado en la gestión por resultados, sin embargo existe un limitado manejo y comprensión de este tipo de Gestión donde sólo un 20% de los Especialistas la reconocen como el marco teórico que sustenta el proceso de seguimiento.

Por otro lado, el 76% de los Especialistas en Seguimiento de las Unidades Territoriales del programa reconocen a la Gestión de la información como el marco teórico que sustenta el proceso de seguimiento; sin embargo a nivel operativo, los basamentos teóricos existentes que sustentan las acciones de Seguimiento del SAF, no son puestos en práctica en su totalidad, se han quedado a nivel retorico, afectando de esta manera considerablemente este proceso en la toma oportuna y adecuada de decisiones. En cuanto a la Gestión del Conocimiento, los especialistas no reconocen este marco conceptual ya que no se ha implementado desde el nivel Central, tampoco este enfoque es difundido ni culturalmente conocido en las instituciones estatales.

**H2. Los elementos técnicos (documentos normativos, indicadores, sistema de información y recursos) del Servicio de Acompañamiento a Familias del Programa Nacional CUNA MAS, no orientan de manera adecuada y específica las acciones de seguimiento.**

La hipótesis planteada se comprueba, ya que los resultados permiten evidenciar que el 80% de los especialistas encuestados consideran que los documentos normativos no contemplan de forma específica los procedimientos que orientan al seguimiento; estos documentos sólo hacen referencia de manera general a las funciones que debe realizar el equipo técnico de las Unidades Territoriales para las acciones de seguimiento y monitoreo. Asimismo, el 67% señala que los documentos normativos no contemplan ningún procedimiento de análisis de la información producto de las acciones de seguimiento.

En cuanto al sistema de información, el 80% de los especialistas encuestados señalan que el actual sistema empleado sólo facilita información de algunos indicadores de desempeño, mostrando serias limitaciones operativas porque no existen instrumentos de recojo de información elaborados ni tampoco una plataforma de registro que facilite el procesamiento de dicha información. Estas deficiencias limitan un seguimiento adecuado y oportuno para brindar alertas sobre la ejecución de metas, logro de objetivos y resultados, mermando la calidad del servicio que se ofrece al usuario final.

Sobre los recursos empleados, solo existen dos especialistas en seguimiento para liderar estos procesos, lo cual limita un proceso permanente de seguimiento: emisión permanente de alertas, reportes, análisis, gestión de acciones de monitoreo a nivel central - nacional y capacitación y/o comunicación permanente con los equipos de las Unidades Territoriales en el uso y análisis de la información como fuentes objetivas para la toma de decisiones e implementación adecuada y oportuna de acciones de mejora.

Con respecto a los recursos tecnológicos, no se cuentan con herramientas (aplicativos informáticos automatizados y dinámicos y tablets, entre otros) suficientes para agilizar el proceso de recojo y registro de información provenientes del monitoreo de las acciones realizadas, lo cual limita la emisión oportuna de reportes sistematizados y semaforizados según nivel de acción (Sede Central y Unidades Territoriales – Comité de Gestión). Unido a ello, el 100% señala que existe un limitado presupuesto para realizar las acciones de capacitación, limitado personal para realizar las acciones de seguimiento e insuficientes herramientas tecnológicas; a pesar de la existencia de recursos programados.



**H3. El proceso de seguimiento y las acciones de monitoreo que ejecuta el Servicio de Acompañamiento a Familias del Programa Nacional CUNA MAS muestra limitaciones tanto a nivel Central como en las Unidades Operativas.**

La hipótesis se comprueba dado que existen limitaciones tanto a nivel Central como en las Unidades Operativas. Esto puede corroborarse ya que a nivel Central solo existe dos profesionales a cargo de liderar el proceso de seguimiento a nivel nacional, lo que imposibilita acompañar permanentemente a los equipos en el monitoreo en campo. Unido a esto, el actual sistema de información del Servicio de Acompañamiento a Familias (SI-SAF) no cuenta con un módulo de Monitoreo, que facilite el registro en tiempo real de la información que se recoge en campo y facilite la sistematización y emisión oportuna de reportes para la toma de decisiones e implementación de mejora.

En cuanto a las unidades operativas, el 90% de los especialistas encuestados señalan que las acciones de monitoreo no son permanentes, haciéndose necesario establecer mayor frecuencia en este proceso. Asimismo, el 80% de los especialistas encuestados señalan que el proceso de sistematización de resultados es complejo por ser manual, a pesar de su fácil digitalización, lo que pone en evidencia la necesidad de contar con una herramienta automatizada que optimice la presentación oportuna de la información para la toma de decisiones e implementación de acciones de mejora. Los equipos técnicos de las Unidades Territoriales tienen serias limitaciones en el manejo del Excel y bases de datos lo cual dificulta el proceso de seguimiento.

Otro aspecto que limita este proceso, tal como lo señala el 75% de los especialistas encuestados es que el análisis de resultados es complejo de realizar y no siempre se socializan los resultados con el Equipo de la Unidad Territorial, lo que pone en evidencia la necesidad de fortalecer capacidades en el equipo en herramientas y criterios para el análisis cualitativo - cuantitativo e

interpretación de datos estadísticos, como parte del proceso de gestión de la información que va más allá del recojo y registro al uso y análisis de la información para la toma adecuada y oportuna de decisiones e implementación de acciones de mejora.

## **CAPITULO V: PROPUESTA METODOLÓGICA**

### **5.1 Sistema de Seguimiento para el Servicio de Acompañamiento a Familias del PNCM.**

Del análisis realizado y los datos obtenidos de la presente investigación, surgió la imperiosa necesidad de diseñar una propuesta metodológica de un Sistema de Seguimiento, que considere un marco conceptual y un marco operativo estructurado en niveles, que defina y desarrolle las etapas de recojo, registro, sistematización, reportes, procesamiento, análisis, recomendaciones y seguimiento a las recomendaciones, que cuente con elementos e indicadores que permitan identificar, corregir, prevenir y predecir situaciones adversas en el cumplimiento de las metas y objetivos, de esta forma mejorar y optimizar la calidad el proceso de seguimiento actual del Servicio de Acompañamiento a Familias del PNCM, convirtiéndose en un modelo representativo que oriente y garantice la gestión de calidad de los Programas Sociales.

Esta propuesta es innovadora ya que tradicionalmente el seguimiento del PNCM se ha concentrado sólo en recopilar y producir información básica, dejando de lado el hecho de que la información, evidencia y el conocimiento que provienen de las revisiones sistemáticas, metanálisis y evaluaciones, solo están centradas en identificar y corregir situaciones problemáticas y no en la capacidad de predecir o prever estos problemas, los cuales deben constituir base para los procesos de reingeniería de la planificación operativa, táctica y estratégica en la toma de decisiones y el diseño de nuevos programas. En tal

sentido, se considera fundamental contar con un sistema de seguimiento, que permita determinar la eficiencia y el éxito de los planes, programas y políticas sociales. En este contexto se sustenta la siguiente propuesta metodológica teniendo como elementos innovadores a los niveles de seguimiento (operativo, táctico y estratégico) y la metodología que operativiza el enfoque de gestión de la información como base de la gestión del conocimiento.

## **I. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1. Finalidad**

Desarrollar una propuesta metodológica de Sistema de Seguimiento fundamentada en enfoques teóricos, considere criterios técnicos, niveles, procedimientos, responsables, instrumentos, plazos y recursos correspondientes a las acciones de seguimiento del Servicio de Acompañamiento a Familias del Programa Nacional Cuna Más que conlleve a optimizar la calidad en la gestión del servicio.

### **1.2. Objetivos**

#### **1.2.1 Objetivo General**

Orientar el Sistema de Seguimiento en el Servicio de Acompañamiento a Familias para conocer avances, resultados e identificar dificultades en los procesos y procedimientos técnicos, tácticos, estratégicos y operativos, para proponer medidas correctivas y prever situaciones adversas e implementar mejoras para optimizar la gestión del Servicio.

#### **1.2.2 Objetivos Específicos:**

- Definir el marco conceptual y operativo que guíe el sistema de seguimiento del Servicio de Acompañamiento a Familias.

- Fundamentar criterios normativos, técnico y operativos que oriente el sistema de seguimiento del Servicio de Acompañamiento a Familias
- Desarrollar un procedimiento operativo de seguimiento, que mediante un sistema de información permita verificar, identificar, detectar, controlar, corregir, predecir y prevenir deficiencias, en los procesos y procedimientos estructurales y funcionales del servicio, así como conocer fortalezas y potencialidades que mejoren la calidad de la gestión .

## II. MARCO CONCEPTUAL

En esta sección se presentan los principales conceptos y enfoques que sustentan y dan forma a la propuesta metodológica de sistema de Seguimiento del Servicio de Acompañamiento a Familias las cuales deben ser tomadas como guía durante todo el proceso.

### 2.1. Enfoques

#### a) Gestión para Resultados en el Desarrollo

La Gestión para Resultados (GpR) es una estrategia de gestión pública que conlleva tomar decisiones sobre la base de información confiable acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en la sociedad. Es una estrategia integral que toma en cuenta los distintos elementos del ciclo de gestión (planificación, presupuesto, gestión financiera, gestión de proyectos, monitoreo y evaluación) para la creación de valor público asociado al cambio social más allá de actividades y productos al impacto en la población.

Cada vez más, las organizaciones que gestionan programas sociales basan sus sistemas de **gestión en el enfoque por resultados GpRD** (ROM o RBM por sus siglas en inglés). El desarrollo de este enfoque nace de la necesidad de

aumentar la efectividad de la gestión de programas y/o proyectos en el marco del presupuesto por resultados.

En un sentido amplio, la **gestión orientada o basada en resultados** (ROM o RBM) debe entenderse como un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión de las organizaciones (en los diferentes niveles institucionales; de planes, programas y proyectos). Se trata de una filosofía de gestión que se centra en los servicios, productos (*outputs*), beneficios, logros e impactos de los proyectos más que en los insumos (*inputs*) y las actividades; subordinando la administración de los recursos a la consecución de determinados resultados vitales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Con carácter general, la gestión por resultados en las organizaciones se centra en potenciar que la utilización de los recursos, las actividades, los procesos, los productos y los servicios que una organización realiza o presta estén claramente orientados a la consecución de **determinados resultados** considerados clave para el logro de los objetivos generales y los fines de la organización.

La característica más relevante para el desarrollo de este enfoque es la generación de información sistemática sobre la eficiencia y eficacia de la gestión del Servicio en el Programa. Sin embargo, únicamente si esta información es confiable y está disponible en el momento adecuado, será posible tomar decisiones informadas.

El proceso de seguimiento es un componente esencial de la gestión basada en resultados, permite realizar un seguimiento permanente a los indicadores, objetivos y metas propuestos, así como elaborar informes claros y exactos sobre los resultados obtenidos por medio de una intervención, proyecto o programa; así, la elaboración de informes deja de ser un obstáculo y se convierte en una oportunidad para llevar a cabo un análisis crítico y lograr un

aprendizaje institucional, a fin de brindar información a los responsables de tomar las decisiones y evaluar los efectos.

### **b) Gestión de la Información**

La Gestión de la Información es un proceso que abarca el recojo, registro y análisis sistemático e integral de la información facilitando la toma de decisiones adecuadas y oportunas, anticipándose a situaciones que limitan un proceso de mejora continua.

El objetivo básico de la gestión de información es organizar y poner en uso los recursos de información (tanto de origen externo como interno) para disponer de información básica y detallada, de esta manera el proceso de seguimiento permite medir la gestión y logro de los objetivos del servicio y generar con ello nuevos conocimientos y emitir alertas ante situaciones no esperadas en aras de brindar un servicio con calidad y alcanzar una eficiencia en el servicio.

Por otro lado, la Gestión de la información ofrece mecanismos que permitirán a la organización adquirir, producir y transmitir, al menor costo posible, datos e información con una calidad, exactitud y en tiempo real suficientes para servir a los objetivos de la organización. En términos perfectamente entendibles sería conseguir la información confiable, para la persona que lo necesita, en el momento adecuado para la toma de decisiones.

### **c) Gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento es el proceso mediante el cual se adquiere, genera, almacena, comparte y utiliza el conocimiento, para mejorar la calidad en el cumplimiento de resultados de la organización.

La Gestión del Conocimiento es más una filosofía de gestión, que realmente unas técnicas o unos medios específicos que se puedan aplicar en cualquier entorno, por lo que no es suficiente generar información sino generar

conocimiento, esta es la diferencia principal entre la gestión del conocimiento y la gestión de la información.

Por lo tanto, la gestión del conocimiento supone un proceso de administración y tratamiento de conocimientos para su reutilización dentro de la organización. No obstante, su verdadero valor está en los mecanismos de asimilación y absorción de información para resolver problemas y generar a partir de allí nuevo conocimiento. Conocimiento es información en acción y desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento actúa como una capa superior que se superpone a los sistemas de gestión de la información. Un sistema adecuado de seguimiento facilita que estos conocimientos se conviertan en buenas prácticas a fin de ser replicables y fortalecidas para la mejora continua de los servicios que brinda la organización.

#### **d) Gestión de la calidad:**

La Gestión de la Calidad ha devenido en una filosofía de trabajo en las organizaciones, donde se establece como principio rector el mejoramiento continuo, aplicado tanto a personas como a procesos, y donde prima la constante evaluación como el objetivo final de mejorar.

En base a ello Ramos Pérez (2012, p.9) señala que se puede definir la gestión de la calidad como un proceso dinámico e interactivo consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad para lograr la adecuación al uso de los productos que realiza, como propósito de constitución de la organización.

En este marco la Gestión de la Calidad es un elemento de análisis fundamental del Sistema de Seguimiento, considerando que toda organización tiene como fin supremo la calidad en sus productos y/o servicios que ofrece.



## **2.2. Conceptos**

### **a) El Seguimiento**

El Seguimiento es una herramienta necesaria para lograr una gestión institucional efectiva, en virtud que su aplicación permite determinar la eficiencia en la obtención de los productos esperados y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos que se pretende alcanzar, así como establecer deficiencias que restringen el logro de los resultados previstos.

El Seguimiento, es entendido como un proceso permanente, ordenado, confiable, relevante y oportuno, que mediante un análisis sistemático permite verificar, identificar, detectar, controlar, corregir, predecir y prevenir deficiencias y situaciones adversas en la ejecución de las estrategias, acciones y actividades del programa, así como determinar el avance en la ejecución de la Meta Física (eficacia), la adecuada utilización de recursos humanos y materiales (eficiencia) y la consecución de los objetivos planteados durante el proceso de ejecución (efectividad), de esta forma, permite tomar decisiones adecuadas y oportunas a fin de cumplir los objetivos establecidos y los resultados esperados. Así como identifica buenas prácticas que fortalezcan la intervención y la gestión de calidad del servicio.

En este sentido, el Seguimiento representa una herramienta esencial: en un primer nivel, para la obtención sistemática, permanente, oportuna y confiable de información, sobre los recursos, procesos y procedimientos de la ejecución del programa, y en un segundo nivel para el análisis factico y prospectivo de dicha información, en consecuencia la resultante debe proporcionar los conocimientos y medios necesarios para verificar, identificar, detectar, controlar, corregir, contrarrestar, y en un nivel superior predecir y prevenir deficiencias o situaciones problema que deben ser consideradas sustancialmente en la toma de decisiones, ya sea identificando las medidas a tomar sobre la marcha, estimando la pertinencia y eficacia de las acciones a impulsar o sistematizando

lecciones aprendidas como insumos para mejorar la planificación de procesos futuros.

### **b) Sistema de Seguimiento**

**El sistema de seguimiento** debe ser entendido como el conjunto estructurado y ordenado de normas, elementos, componentes, procedimientos y acciones, tanto a nivel técnico como operativo que regulen el funcionamiento del proceso de seguimiento, a nivel endógeno y exógeno del programa, a través de la interacción de recursos, responsables y procedimientos; en tal sentido el sistema debe establecer:

- Marco conceptual
  - Enfoques
  - Conceptos
  - Niveles de seguimiento
  - Elementos o componentes
- Marco operativo
  - Procedimientos

La implementación de un Sistema de Seguimiento no sólo debe implicar el recojo y registro de la información, sino que, la obtención de la información debe ser sistemática, permanente, oportuna y confiable, para que secuencialmente sea procesada, analizada e interpretada, cuyos resultados sean utilizados a todo nivel; es decir, establecer una secuencia de pasos que no sólo se limite a la recolección y procesamiento, sino que debe incluir el análisis e interpretación de la información, de esta forma determinar las deficiencias, fortalezas y potencialidades en la operatividad de los procesos y procedimientos de la gestión, generando conocimiento para su posterior reporte y uso de la información en la toma de decisiones correctas por parte de todos los actores involucrados.

**El tal sentido el sistema de seguimiento debe orientarse hacia:**

- El seguimiento y desarrollo de indicadores relevantes y objetivamente verificables de los elementos de la lógica de intervención del programa.
- La definición del medio de verificación más sencillo y económico que permita la adecuada recopilación de información.
- La definición y desarrollo de mecanismos para la identificación de los factores cualitativos de éxito u obstáculos en la gestión del programa.
- El desarrollo de herramientas y estrategias para sistematización, análisis e interpretación de la información y generación de conocimiento.
- El desarrollo de herramientas de análisis cualitativo prospectivo de los elementos del contexto del programa, su evolución y la aparición de nuevos factores externos.
- La definición y desarrollo de mecanismos para la extracción de aprendizajes técnicos y operativos.
- El desarrollo de herramientas de gestión del conocimiento: gestión de la información, de comunicación y de coordinación.

Estas acciones permitirán tomar decisiones estratégicas sobre la base de un análisis del entorno y observación del avance y/o cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan Operativo Institucional, Planes de Trabajo de las Unidades Territoriales así como del Marco Lógico.

Sin embargo, es importante señalar que el diseño de un sistema de seguimiento para un programa requiere como condición previa contar con los elementos de la lógica de intervención adecuadamente diseñados y en una estructura interna coherente, relaciones jerárquicas causales sólidas y bien organizadas.

### **2.3. Niveles de seguimiento**

La presente propuesta metodológica considera como estructura de seguimiento los niveles de planificación (operativo, táctico y estratégico), de esta manera las estrategias de seguimiento del programa se articulan con las acciones de planificación considerando que cada nivel considera actividades y tareas diferenciadas:

#### **a) Seguimiento Operativo:**

Es el seguimiento orientado al cumplimiento de los compromisos institucionales del Programa con respecto a la ejecución presupuestal, programación, ejecución de metas y logística para la implementación de los servicios. Este tipo de seguimiento se concibe como el proceso de medir el avance y/o logro de los indicadores de gestión administrativa (insumos).

En este nivel de seguimiento se propone el desarrollo de una lista de chequeo de desempeño de la gestión administrativa a través de estándares de desempeño definidos para el manejo de recursos humanos, financieros y logísticos, nos permita obtener una visión del desarrollo de la gestión del Servicio, priorizando indicadores de insumo: recursos humanos contratados, materiales requeridos, equipos tecnológicos, equipamiento básico, entre otros.

#### **b) Seguimiento Táctico:**

Es el seguimiento orientado a la ejecución de las estrategias de intervención del programa, es decir a como se ejecutan las líneas de producción (uso efectivo de recursos en el desarrollo de las actividades y/o procesos) para el logro de los entregables (provisión del Servicio a los usuarios).

Este tipo de seguimiento se concibe como el proceso de medir el avance y/o logro de los indicadores de actividades y procesos.

En este nivel de seguimiento se propone el desarrollo de una lista de chequeo de desempeño del Servicio, mediante estándares de desempeño de los principales indicadores según líneas de acción (Gestión Comunitaria y Trabajo con Familias), nos permita obtener una visión del desarrollo de las estrategias del Servicio, priorizando indicadores de actividades (Nº de personal capacitado, Nº de visitas al hogar, Nº de familias con visita, Nº de sesiones, Nº de familias que participan en las sesiones e indicadores de producto (Nº de familias que aplican prácticas de cuidado y aprendizaje promovidos por el servicio).

Cabe resaltar que este nivel también considera indicadores clave de proceso, los cuales están orientados a alertas aspectos asociados a la calidad: frecuencia y duración de la visita al hogar, ratio de familias por actor comunal - facilitadores, interacciones (entre actor comunal – familia, familia – niño).

### **c) Seguimiento Estratégico:**

Es el seguimiento orientado a los cambios que espero obtener, es decir al logro de los objetivos institucionales y resultados finales, tienen como finalidad básica el establecimiento de pautas generales de acción.

Este tipo de seguimiento se concibe como el proceso de medir el avance y/o logro de los indicadores de resultado final y/o específico que se ha propuesto una organización y/o programa.

Prioriza indicadores de resultado: Nº niños que logran adecuados niveles de desarrollo infantil (dimensión motor fino, motor grueso, comunicación, cognitivo y socio emocional).

**Figura 21. Gráfico de Sistema de Seguimiento - Niveles**



*Fuente: Elaboración Propia*

## 2.4. Elementos del Sistema de Seguimiento

El diseño y organización del Sistema de seguimiento debe tomar en cuenta orientaciones normativas, así como exigencias de información que se derivan del esquema de planificación. En tal sentido debe incluir los siguientes elementos:

### a) Marco Normativo:

En el proceso de Seguimiento la concepción, acciones, actividades, responsables, recursos, plazos e instrumentos deben estar claramente definidos en un documento escrito y aprobado por la institución y la autoridad con el mayor rango jerárquico. Esto garantiza a todos sus integrantes la comprensión y alineación de los planteamientos teóricos – técnicos y operativos que implica este proceso.

El Seguimiento debe permitirnos verificar la implementación de las estrategias propias de cada uno de los componentes del Servicio. Se debe tener en cuenta que las estrategias no sólo tienen múltiples objetivos, sino que además sus

actividades cambian con el transcurso del tiempo en función de las condiciones políticas, sociales, económicas y ambientales en las que se implementan.

### **b) Sistema de Información**

Un sistema de información se puede definir como un conjunto de funciones o componentes interrelacionados que forman un todo, es decir, obtiene, procesa, almacena y distribuye información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización. Igualmente apoya la coordinación, análisis de problemas, visualización de aspectos complejos entre otros.

El sistema de Información en una institución es un elemento fundamental del sistema de seguimiento y debe abarcar todos los procesos relacionados a la generación, almacenamiento, sistematización, procesamiento, análisis, interpretación, uso y transformación de los datos como fuentes de información y posterior conocimiento.

El sistema de seguimiento, requiere de un conjunto de instrumentos que registren la información concreta, que recojan datos tangibles, a partir de las definiciones previas (indicadores seleccionados).

Por otro lado, se requiere de un sistema de Información Informático que garantice una plataforma informática para el recojo, registro, reporte de indicadores del programa social, la cual deberá contener las siguientes características básicas:

- **Disponibilidad:** El Sistema está a disposición, es decir está operativo cuando se requiera.
- **Integridad:** El Sistema contiene información que no es sujeta de manipulación, una vez registrada.
- **Confiabilidad:** El Sistema cuenta con filtros de validación que facilita el registro de información veraz.

- **Seguridad:** El Sistema facilita el acceso a la información según perfiles de usuarios autorizados.

### **c) Indicadores:**

Toda acción de seguimiento parte de los indicadores priorizados, sin la existencia de indicadores claramente definidos sería imposible ejecutar el seguimiento, los indicadores representan el norte sobre el cual se miden los avances y se generan alertas.

Los indicadores permiten mostrar el “estado de la situación” de un aspecto físico de la realidad, es un instrumento que nos provee evidencia cuantitativa acerca del avance y resultados que se han obtenido. Su concepción está directamente vinculada a objetivos identificados en las demás áreas del conocimiento de la Gestión del Servicio, para medir la eficiencia, eficacia, calidad y economía, en tal sentido se debe considerar indicadores de proceso, de desempeño y de calidad del servicio.

En tal sentido los indicadores deben estar considerados en los dispositivos y directrices del programa, así como en cada instrumento que requiere los procesos y procedimientos del sistema de seguimiento, estos indicadores de acuerdo a la necesidad del cumplimiento de objetivos, metas y calidad de la gestión pueden ser, sugeridos, cambiados, modificados o eliminados dentro la demanda del proceso de seguimiento optimizando la calidad y la gestión del servicio.

### **d) Recursos**

El Sistema de Seguimiento debe contar con recursos necesarios para garantizar la implementación y funcionamiento de las acciones de seguimiento:

**Recursos Humanos:** Se requiere que el programa social cuente con un Equipo de Profesionales de diferentes perfiles profesionales que se complementen



(sociología, estadística, ingeniero de sistemas – analista) en el nivel central a fin de ser responsables del procesamiento, análisis e interpretación de la información, así como la implementación de estrategias para la operatividad del Sistema de Seguimiento.

Asimismo, para garantizar el recojo de la información de la calidad de los servicios que se brindan en las Unidades Territoriales se requiere un equipo de profesionales con un perfil profesional especializado y multidisciplinario para realizar labores permanentes de monitoreo in situ en los ámbitos de intervención del programa social.

**Recursos Tecnológicos:** Se requiere que el programa social cuente en cada Unidad Descentralizada con equipamiento tecnológico básico como computadoras con capacidad ampliada para el procesamiento de información, Tablet para implementar aplicativos informáticos que faciliten el recojo y registro de información a gran escala, programas informáticos, entre otros, para el Equipo del nivel central y de Unidades Territoriales.

**Recursos financieros:** Se requiere que el programa social cuente con recursos financieros que faciliten la contratación del personal requerido, la adquisición de herramientas tecnológicas y otorgar presupuesto para la implementación de las acciones de monitoreo en campo que se requieran como parte de las estrategias del Sistema de Seguimiento a nivel de Sede Central como de Unidades Territoriales del programa social.

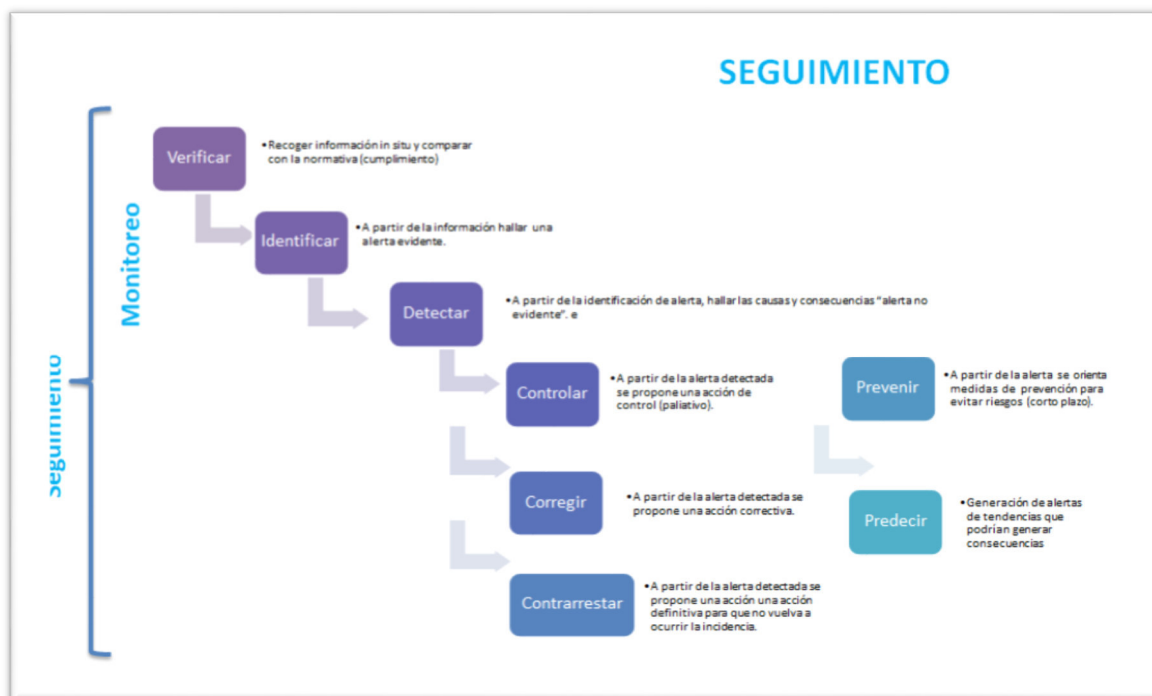
### III. MARCO OPERATIVO

El seguimiento consiste en la recopilación de información y análisis sistemático de los procesos para el logro de los objetivos propuestos, evalúa los medios empleados y los resultados intermedios para ver si son congruentes con el resultado final. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad del servicio.

Es tal sentido, el seguimiento será un proceso permanente que permita una revisión constante del trabajo en su conjunto, tanto en su eficiencia en el manejo de recursos humanos y materiales, como de su eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos, a través del análisis sistemático de los elementos que integran el sistema de seguimiento, en consecuencia tendrá la capacidad de verificar, identificar, detectar, controlar, corregir, predecir y prevenir deficiencias y situaciones adversas o anómalas que afecten la calidad del servicio, así como identificar fortalezas y potencialidades que mejoren la gestión, del mismo modo el seguimiento aportará aprendizaje institucional proporcionando información y conocimiento constante a los responsables de tomar decisiones, suministrando reportes y alertas del avance de indicadores de producto, proceso y actividad para generar retroalimentación en la ejecución del programa.

Cabe resaltar que un insumo importante del seguimiento es el monitoreo. El monitoreo en su esencia constituye una herramienta práctica para la recolección de datos en diferentes momentos dados del desarrollo del proceso.

**Figura 22. Gráfico de Seguimiento – Definición Operativa**



*Fuente:* Elaboración Propia

El seguimiento debe permitirnos verificar la implementación de las estrategias propias de cada uno de los componentes del servicio. Se debe tener en cuenta que las estrategias no sólo tienen múltiples objetivos, sino que además sus actividades cambian con el transcurso del tiempo en función de las condiciones sociales, económicas y ambientales en las que se implementan, en tal sentido el sistema de seguimiento tendrá como una de las funciones prioritarias de prevenir situaciones adversas que desmejoren la calidad de la gestión del SAF.

### **3.1. Procedimiento de la Propuesta Metodológica del Sistema de Seguimiento**

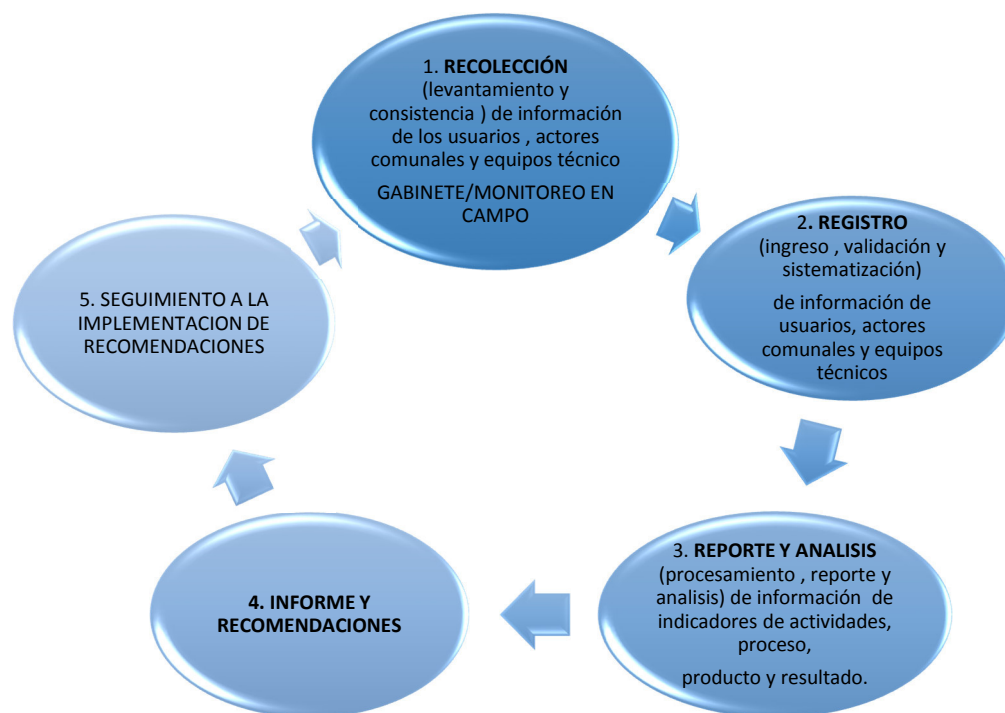
La Unidad Técnica de Atención Integral (UTAI) mediante sus Coordinaciones y el Área de Seguimiento es responsable de planificar, organizar y ejecutar los procesos vinculados al seguimiento del corto, mediano y largo plazo sobre la gestión operativa realizada por el Servicio de Acompañamiento a Familias, en coordinación con la Unidad de Planeamiento y Presupuesto del PNCM. En ese sentido la Unidad de Línea asume el desarrollo de las acciones de seguimiento no sólo asociada al cumplimiento de metas físicas y financieras, sino que releva aspectos como la gestión de la información y generación de evidencias, con la finalidad de generar aprendizajes continuos y alertas para la toma oportuna de decisiones, en mejora de la gestión del servicio.

La UTAI trabaja en coordinación permanente con las Unidades Territoriales del Programa a nivel nacional, de las cuales recibe, consolida, consistencia y valida información para el cálculo y análisis de los indicadores de actividades y procesos, para proponer oportunamente mejoras en la gestión y los procesos operativos, así como las recomendaciones necesarias para el logro de los objetivos del servicio.

En este marco, el Área de Seguimiento es el responsable de planificar, organizar y ejecutar las acciones de seguimiento en coordinación con las Coordinaciones de UTAI, así como asesorarlas para una adecuada gestión de la información, para brindar alertas y recomendaciones para la toma oportuna de decisiones y mejora continua del servicio. A partir de ello, se busca realizar el seguimiento al desempeño (gestión, prestación y operatividad) del Servicio de Acompañamiento a Familias que se brinda en las Unidades Territoriales del Programa a nivel nacional, en función al cumplimiento de las metas e indicadores y actividades establecidas en el marco lógico del programa presupuestal y plan operativo, para identificar fortalezas, debilidades y propuestas de mejora que permitan brindar un servicio de calidad.

A continuación se detallan las principales etapas de la Propuesta Metodológica de Sistema de Seguimiento que deben ser implementadas a través de la Gestión de la Información:

**Figura 23. Gráfico de Etapas de la Gestión de la Información**



Elaboración Propia

Cada etapa involucra actividades específicas y a todos los actores que gestionan el servicio según niveles de responsabilidad.

#### **1.1.1. *Recolección de la Información:***

Proceso permanente que consisten en el levantamiento y/o recojo de información, para ello se realiza las siguientes actividades:

- Identificación de las necesidades de información (diagnóstico situacional)
- Elaboración de instrumentos para el recojo de información
- Levantamiento y consistencia de información(dato coherente)
- Acopio de información

La identificación de necesidades de información y elaboración de instrumentos para el recojo de información, son actividades lideradas por la Sede Central y validadas con el Equipo Técnico de las Unidades Territoriales.

El recojo y acopio de información se hace a diversos niveles y de diversas fuentes; siendo la principal fuente de información la que proporciona el Equipo Técnico de las Unidades Territoriales y los monitores de la Sede Central.

El recojo de información se realiza mediante dos actividades principales:

- A. Trabajo de Gabinete
- B. Trabajo de Campo (Monitoreo en campo)

#### **A. Trabajo de Gabinete**

Este nivel responde al seguimiento (de gabinete) efectuado desde la Sede Central, en función al cumplimiento de las metas e indicadores de desempeño establecidos en el Marco Lógico y Plan Operativo Institucional del Programa acorde al Plan Estratégico del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y que

responde a políticas de estado definidas. Para este proceso se utilizan datos de fuentes primarias y secundarias:

**a. Fuentes primarias:**

El Servicio de Acompañamiento a Familias recoge información directa de:

- Fichas del Servicio de Acompañamiento a Familias (Directiva N°018-2013-MIDIS/PNCM).
- Actividades principales ejecutadas en el marco del Plan Operativo Institucional y PPR.
- Listas de chequeo del Desempeño del Servicio de Acompañamiento a Familias:
  - Lista de Chequeo de Gestión Administrativa
  - Lista de Chequeo de Línea de Acción de Gestión Comunitaria
  - Lista de Chequeo de Línea de Acción de Trabajo con Familia

**b. Fuentes secundarias:**

El Servicio de Acompañamiento a Familias recoge información de fuentes secundarias:

- Información socioeconómica de reportes estadísticos del (Instituto Nacional de Estadística e Informática), FED (Fondo de Estímulo al Desempeño de Gobiernos Locales), para identificar la población potencial del servicio.
- Reporte de indicadores a nivel de CCPP de los Gobiernos Locales.
- Información de los Establecimientos de Salud e Instituciones Privadas (ONG, etc.).

**B. Trabajo de Campo (Monitoreo en campo)**

Este nivel corresponde al monitoreo en campo, es decir considera actividades de visitas que se realiza desde la Sede Central a Unidades Territoriales y desde el Equipo de la Unidad Territorial a los Comités de Gestión.

El monitoreo a través del trabajo de campo tiene como objetivo identificar fortalezas, oportunidades, deficiencias y limitaciones en la implementación de estrategias y ejecución de las actividades, de esta forma busca prevenir y optimizar el desarrollo de los procesos en la prestación del Servicio de Acompañamiento a Familias, por otro lado contribuye al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de los operadores para garantizar un servicio de calidad en cumplimiento a estándares de desempeño, así como las acciones de gestión para un uso óptimo y racional uso de los recursos.

### **Niveles de Monitoreo:**

- **Monitoreo al Desempeño del Servicio – Sede Central**

El monitoreo al desempeño es el proceso sistemático, permanente y objetivo orientado al seguimiento de la Gestión del Servicio en la Unidad Territorial desde la Sede Central.

La medición del desempeño del Servicio se realiza a través de estándares de desempeño, que son modelos de referencia que buscan que los procesos operativos y los productos cumplan con requisitos mínimos establecidos en las normas, protocolos y lineamientos de una institución. Para ello se deben elaborar listas de chequeo con indicadores que responden a las líneas de acción del Servicio.

Está a cargo del Equipo Técnico de la UTAF: Jefe, Coordinadores, Especialistas, Asistentes Técnicos y Monitores de Campo.

- **Monitoreo a la Prestación del Servicio – Unidades Territoriales**

Se basa en el monitoreo que realizan las Unidades Territoriales a los Comités de Gestión permitiendo identificar las fortalezas, oportunidades, limitaciones y debilidades de la prestación del servicio, a fin de implementar medidas correctivas que garanticen una adecuada prestación del Servicio.

Está a cargo de los profesionales de la Unidad Territorial: Coordinador, Especialista en Ejecución y Seguimiento de Gestión Comunitaria, Especialista en Ejecución y Seguimiento del Trabajo con Familias, Asistente Administrativo, Formador, Acompañante Técnico y Acompañante Comunitario.

- **Monitoreo Social – Actores Comunales**

El monitoreo social promueve acciones de vigilancia social de la operatividad del servicio desde la mirada de los actores comunales (miembros de la comunidad que co-gestionan los servicios mediante acciones de voluntariado social - Comité de Gestión y Consejo Vigilancia).

Su finalidad es contribuir a la transparencia de los procesos para la operatividad del servicio; mediante la participación activa ciudadana, esta se encuentra en el marco de un enfoque preventivo y propositivo que genere recomendaciones y alertas para mejorar procesos para una adecuada prestación del servicio, es decir:

- Si el servicio desde la mirada de los Comités de Gestión y Consejos de Vigilancia está cumpliendo con las actividades propuestas en la comunidad y la familia.
- Si el Comité de Gestión desde la mirada de los Consejos de Vigilancia, está cumpliendo con la co-gestión del servicio.

El monitoreo Social está a cargo de los actores comunales reconocidos por el servicio, sin embargo también se consideran en este tipo de monitoreo a los actores sociales externos al programa que forman parte de la sociedad civil y monitorean los programas sociales en el marco de las acciones de transparencia del estado (Veeduría Ciudadana).



Para ello, desde la Sede Central previa validación de la Unidad Territorial se deben elaborar instrumentos sencillos de fácil aplicación para los actores comunales.

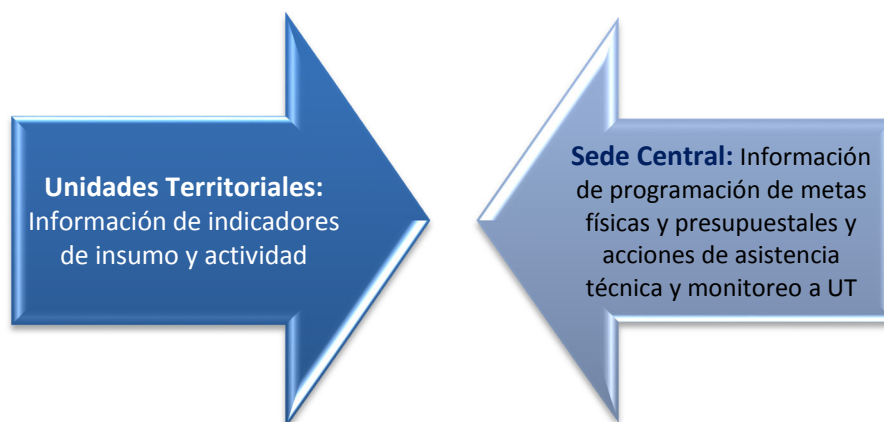
### **1.1.2. Registro de Información:**

Proceso que contempla la consistencia, ingreso y validación de los datos en el Sistema de Información del Servicio de Acompañamiento a Familias (SI-SAF), garantizando su calidad, confiabilidad y oportunidad según los plazos establecidos en la normatividad.

La información que se registra está directamente relacionada a los indicadores establecidos según los niveles de Seguimiento:

- Seguimiento Operativo: Se registra información de indicadores de insumo, por ejemplo profesionales contratados, materiales adquiridos, etc.
- Seguimiento Táctico: Se registra información de indicadores de actividad y producto, por ejemplo: familias con 04 visita al hogar en el mes.
- Seguimiento estratégico: Se registra información de indicadores de resultado, por ejemplo: Niños con aplicación ESDI (Escala de Desarrollo Infantil), Niños con adecuada motricidad para su edad, etc.

El **registro de información** se realiza por diferentes actores:



Elaboración Propia

## **Responsables del registro de información:**

- **Unidades Territoriales:**

Los responsables del registro de información son los Acompañantes Técnicos (profesional de campo), quienes son responsables de verificar que los campos considerados en los formatos se encuentren debidamente llenados y con datos legibles.

Los Acompañantes Técnicos, digitan en el Sistema de Información del SAF (SI-SAF) la información recogidas en los formatos de manera oportuna, validada y consistente, debiendo coordinar para tal efecto con los actores comunales responsables de acopio de formatos de recojo de información

Asimismo los Técnicos Informáticos deben asegurar la autenticidad de la información registrada en el sistema, esta responsabilidad implica la verificación de los datos registrados en el sistema sean copia fiel del formato en físico fuente de información que han sido proporcionados por los Acompañantes Técnicos de la Unidad Territorial. Así como validar la información registrada con fuentes oficiales, por ejemplo RENIEC.

Respecto a los Especialistas en Ejecución y Seguimiento de Gestión Comunitaria y Trabajo con Familias y Coordinador SAF, son los responsables de registrar sus Listas de Chequeo aplicados durante el monitoreo en campo en la estructura establecida por la UTAI, siendo responsables de la veracidad de la información.

Si bien previo al registro de la información se realiza la consistencia y validación de la información por parte de los responsables del registro, a partir de reportes generales se debe verificar la consistencia de la información registrada.

Esta verificación deberá realizarse con los profesionales del Equipo Técnico de la Unidad Territorial liderado por el Coordinador SAF, de identificarse inconsistencia deberá realizarse la consulta con los acompañantes técnicos según corresponda para el levantamiento de observaciones y de esta forma poder contar con una información confiable, oportuna, consistente y pertinente.

Una vez concluido el proceso de registro en el Sistema de Información del programa, las fichas en físico se guardan y forman parte del acervo documentario del programa en la Unidad Territorial a cargo del Asistente Administrativo. La información registrada en el Sistema de Información se queda registrada en la base de datos de la Sede Central para su posterior procesamiento y análisis de la información.

- **Sede central: Unidad Técnica del Atención Integral (UTAI):**

#### **Área de Seguimiento:**

El Equipo de Seguimiento en coordinación con el Equipo de Sistemas de la Unidad de Tecnologías de Información, son los encargados de hacer seguimiento a las Unidades Territoriales para el registro oportuno de la información en el Sistema de Información del SAF según los plazos establecidos. Asimismo, realizará un primer filtro de consistencia de información de los reportados en comparación a las metas establecidas y serán reportados a las Coordinaciones.

#### **Coordinaciones UTAI:**

Las Coordinaciones de UTAI, a través de sus Asistentes Técnicos son los encargados de realizar la consistencia de la información registrada en el Sistema de Información del SAF, antes de su reporte final a Jefatura, mediante la comparación de los datos registrados y los recursos transferidos para la ejecución de las actividades según las metas establecidas.

### **1.1.3. Reportes y Análisis de Información**

#### **a). Procesamiento y Reporte**

Se entiende por procesamiento de información al proceso que abarca la acumulación, manipulación y transformación de datos para producir información.

Asimismo, se entiende por reporte al documento generado por el sistema de información que nos presenta de manera estructurada y/o resumida datos relevantes generados y guardados por la misma aplicación, de tal manera que se vuelvan útiles para los fines que convenga la institución. En tal sentido, esta etapa contempla la generación de reportes a partir de los datos recogidos, registrados y procesados en el Sistema de Información del Servicio de Acompañamiento a Familias.

Se propone la generación de reportes dinámicos (cubos inteligentes), que permitan la construcción y actualización del tablero de control del Servicio, el cual se implementará progresivamente, para brindar información oportuna de los indicadores claves del desempeño y gestión del Servicio para la toma de decisiones a corto y mediano plazo.

El Sistema de Información del programa debería tener un módulo de reportes en línea, a fin de proporcionar datos e información en tiempo real, lo cual facilitaría que todos los actores según nivel de responsabilidad puedan acceder fácilmente y contar con los insumos necesarios para el análisis.

Los reportes generados serán de uso permanente de las Unidades Territoriales como de las diversas Coordinaciones del SAF, Unidades del PNCM y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, según corresponda.

La elaboración de reportes dependerá de quién es el usuario final de la misma y el tipo de información. Existen 03 tipos de información:

- **Interna:** Información que se genera con el objetivo de mantener informado a los gestores del programa (Unidades Territoriales, Unidad Técnica y Sede Central) del avance indicadores de actividades y procesos para el logro de los resultados esperados, esta información brinda elementos de análisis para la toma oportuna de decisiones. Estos reportes se generan desde el Equipo de Seguimiento de la Unidad Técnica en coordinación con la Unidad de Tecnologías de Información de la Sede Central.
- **Externa:** Información que se genera a partir de consultas de otras fuentes de información de Instituciones Públicas o Privadas, que son necesarias para profundizar el análisis de los ámbitos de intervención, etc. en pro de establecer acciones conjuntas y/o complementarias a nivel intra e intersectorial. Estos reportes se generan desde el Equipo de Seguimiento y Evaluación de la Unidad de Planeamiento y Presupuesto en coordinación con la Unidad de Tecnologías de Información de la Sede Central.
- **Pública:** Información que se genera para ser compartida con la población en general, brinda datos básicos de los usuarios del servicio y los avances de las metas físicas y financieras del servicio, en el marco de las acciones de transparencia del sector público. Estos reportes se generan desde el Equipo de Seguimiento y Evaluación de la Unidad de Planeamiento y Presupuesto en coordinación con la Unidad de Tecnologías de Información de la Sede Central.

### **b). Análisis de la Información**

El Análisis de la Información comprende el proceso de transformación de datos a información, ubicándolo en un contexto, espacio y tiempo para a partir de ello, generar conocimiento.

En tal sentido la Cede Central a través del Equipo de Seguimiento será encargada de analizar los datos de los reportes preliminares emitidos por el Sistema informático, así como todos los indicadores de proceso y procedimiento de la estructura funcional del sistema de seguimiento con el fin de interpretar y expresar el contenido de una situación real, con el propósito de verificar, identificar, corregir, controlar, contrarrestar, predecir y prevenir deficiencias y situaciones problema; así como conocer fortalezas y potencialidades afines al proceso de gestión.

**En general, todo proceso de análisis cuantitativo y cualitativo implica los siguientes pasos:**

- **Verificar:** Acción de comparar la normativa con la implementación operativa para obtener información real.
- **Identificar:** A partir de la información (hechos o situaciones), hallar una alerta evidente (brecha).
- **Detectar:** A partir de la identificación de alerta, hallar las causas y consecuencias “alerta no evidente” de los hechos o situaciones.

Cabe resaltar que en un nivel superior se podrá:

- **Predecir:** Alertar hechos, situaciones o tendencias que podrían generar consecuencias a corto, mediano o largo plazo.

Asimismo, se considerará los siguientes criterios:

Criterios Calificación		
Calificación		Descripción
0	Inexistente	Si el requisito no existe o no se cumple.
1	Propuesto	Si el requisito ha sido propuesto formalmente mediante una norma legal, decreto, ley, resolución o proyecto aprobado.
2	Iniciado	Si el requisito se encuentra en su fase inicial de implementación.
3	En desarrollo	Si el requisito se encuentra en su fase de desarrollo, es decir, aún no operan todos sus elementos, o no operan en toda su capacidad, o adolece de problemas o debilidades que impiden su buen desempeño.
4	Implementado	Si el requisito se encuentra operando con todos sus elementos en plena capacidad, pero su desempeño aún puede mejorar.
5	Consolidado	Si el requisito se encuentra operando óptimamente, su desempeño es satisfactorio y se prevé su sostenibilidad.

### **Tipos de Análisis a realizar**

#### **Análisis Cuantitativo (en base a la estadística descriptiva)**

En base a los reportes de información se realiza el proceso de análisis cuantitativo para lo cual es importante considerar:

- Indicadores priorizados (cobertura y calidad o producción física y desempeño en términos del PpR)
- Meta de actividades programadas

A partir de ello, se realiza un comparativo entre lo programado y lo ejecutado en base a ello se generan alertas que permiten medir los avances e identificar oportunamente nudos críticos relacionados a condiciones de la operatividad (recursos humanos, materiales, disponibilidad de recursos, etc.) o implementación de las estrategias (visitas al hogar, vigilancia comunitaria, capacitación) que están influyendo en los resultados (prácticas de cuidado y aprendizaje y desarrollo infantil).

Para el análisis deberá seguir los siguientes pasos:

1. Seleccionar indicadores clave
2. Establecer el % de ejecución en base a la meta programada

3. Establecer una semaforización de alertas:
  - a. ejecución menor al 60% - rojo
  - b. ejecución entre 61-89% - ámbar
  - c. ejecución entre 90 – 100% - verde
  - d. ejecución superior al 100% - morado
4. Identificar los valores con mejor ejecución e identificar alertas según ámbito geográfico.
5. Identificar los valores con mayor ejecución e identificar fortalezas según ámbito geográfico.
6. Interpretar las estadísticas comparándolas con los ratios establecidos en las estrategias. Algunos casos:
  - a. Cobertura: la cantidad de usuarios visitados debe ser igual a la cantidad de usuarios programados con recursos destinados en el mes.
  - b. Visitas al Hogar: frecuencia, cada familia debe recibir 1 visita semanal y 4 visitas en el mes.
  - c. Sesiones de Socialización: frecuencia, cada familia debe participar en 1 sesión al trimestre.
  - d. Familias que reciben 12 visitas al hogar y participan en 3 sesiones de socialización en el trimestre, es decir recibe en el trimestre el paquete completo del servicio.
  - e. Capacitación: frecuencia, cada actor comunal debe recibir 2 talleres en el año y 1 acompañamiento mensual por el profesional.
7. Interpretar las estadísticas comparándolas con otras variables asociadas que puedan explicar una relación de causalidad: Algunos casos:
  - a. Variable DNI, puede compararse con la variable de “aseguramiento”, y esta a su vez con la cantidad de controles CRED que tiene el usuario, así se puede alertar casos en los que por falta de DNI no se puede acceder a otros servicios de salud.



- b. Variable de Capacitación a Actores Comunales (participa en 2 talleres anuales y recibe acompañamiento mensual), puede compararse con la “permanencia en el servicio”, así se puede alertar casos en los que dada su permanencia no está requiriendo el paquete completo de capacitación.
8. Interpretar las estadísticas a partir de un cruce de variables: Algunos casos:
- a. Cobertura: Niños visitados con DNI, Niños visitados que consumen micronutrientes, Niños visitados con evaluación de desarrollo infantil, entre otros.
  - b. Capacitación: Actores Comunales que hacen visitas y están capacitadas.

**Para el análisis en un periodo determinado, se revisa la información (variables) y se identifica:**

1. **Tendencias (predicciones):** generalidades que reflejan casos presentados en más del 80%, en diferentes ámbitos.

Las tendencias pueden ser positivas (creciente) o negativas (decrecientes), en ambos casos alertan la necesidad de indagar causalidades y establecer acciones de mejora a corto plazo.

Cuando se identifican tendencias marcadas decrecientes, es una alerta que amerita reforzar en todo el equipo técnico profesional de la Unidad Territorial.

2. **Casos específicos:** reflejan situaciones particulares presentadas en un solo ámbito. Estos casos no se pueden generalizar y ameritan ser abordados directamente con el equipo técnico profesional involucrado.

### **Análisis Cualitativo (en base al análisis de contenido)**

El análisis de la información parte desde la simple recopilación y lectura de textos hasta la interpretación. Para ello se deberá seguir los siguientes pasos, considerando un enfoque de lo complejo a lo simple:

1. Identificación de variables clave
2. Recopilación de información: a partir de lo que se identifica en campo sobre la prestación de los servicios, y calidad del servicio brindado (testimonios, percepciones, etc.).
3. Categorización de variables
4. Identificación de palabras clave como causales de la situación de la variable en estudio
5. Identificación de condiciones favorables, nudos críticos y aspectos de mejora.

**El análisis se realiza según niveles de ejecución y los niveles de seguimiento:**

**a. Sede Central:** El Equipo de Seguimiento realizará un análisis a nivel nacional, es decir verificará los datos por cada unidad territorial a fin de identificar tendencias o generalidades, situaciones específicas; así como identificar avances y nudos críticos relacionados a:

- Condiciones de la operatividad (recursos humanos, materiales, disponibilidad de recursos, etc.) – Seguimiento Operativo
- Ejecución de actividades y aplicación de estrategias y procedimientos (visitas, sesiones, promedio de visitas, visitas según protocolo establecido: frecuencia, duración, metodología, facilitadoras acompañadas, facilitadoras con buen desempeño, familias que aplican prácticas de cuidado y aprendizaje, percepciones de satisfacción de usuarios, etc.) – Seguimiento Táctico.

- Logros de aprendizaje de los niños - Desarrollo Infantil - Seguimiento Estratégico.

Los Especialistas de cada componente de la Unidad Técnica de Atención Integral también realizan un análisis a partir de dichas alertas, identifican las causas cualitativas que podrían estar influyendo en las tendencias identificadas.

Los Especialistas de cada componente también realizan un análisis a partir de dichas alertas, identifican las causas cualitativas que podrían estar influyendo en las tendencias identificadas.

**b. Unidades Territoriales:** El Equipo de Especialistas realizará un análisis a nivel de la UT por provincia, distrito y Comité de Gestión, a fin de identificar las tendencias o generalidades, situaciones específicas; así como identificar avances y nudos críticos relacionados a:

- Condiciones de la operatividad (recursos humanos y materiales, Seguimiento Operativo.
- Ejecución de actividades (visitas, sesiones, talleres de capacitación) – Seguimiento Táctico.
- Seguimiento al desarrollo infantil – Seguimiento Estratégico

A partir de ello se promoverá que los profesionales en campo realicen un análisis de los resultados de su Comité de Gestión a fin de identificar avances y deficiencias que permitan establecer acciones de mejora a corto plazo.

Cabe resaltar que producto del análisis se podrán identificar alertas a nivel de cumplimiento de normativas (legalidad), aspectos administrativos, aspectos relacionados a la gestión y desempeño que repercuten en la calidad de los servicios que se brindan al usuario final.

#### **1.1.4. Informes y Recomendaciones**

Proceso que contempla la generación de informes en base al análisis de los reportes del seguimiento a indicadores establecidos en el Plan Operativo Institucional – POI y Programa Presupuestal - PpR y resultados de las acciones de monitoreo realizadas a las Unidades Territoriales.

El Informe debe contemplar las recomendaciones producto del análisis. La Sede Central es la responsable de plantear las recomendaciones a las Unidades Territoriales que considere necesarias y pertinentes en el marco de la mejora continua.

Las Recomendaciones proponen acciones de control, correctivas y/o preventivas. Es importante destacar que toda recomendación debe ser realizable dentro de un plazo establecido.

Las Recomendaciones proponen diferentes acciones según niveles y permiten:

##### Primer Nivel:

- **Controlar:** A partir de la alerta detectada se propone una acción de control (paliativo).
- **Corregir:** A partir de la alerta detectada se propone una acción correctiva.
- **Contrarrestar:** A partir de la alerta detectada se propone una acción definitiva para que no vuelva a ocurrir la incidencia.

##### Segundo Nivel:

- **Predecir:** Generación de alertas de hechos, situaciones o tendencias que podrían generar consecuencias a corto, mediano o largo plazo.
- **Prevenir:** A partir de la alerta se orienta medidas de prevención para evitar riesgos (corto plazo).

Es importante destacar que toda recomendación debe ser realizable dentro de un plazo establecido.

### **Tipos de Recomendaciones:**

#### **a) Legal:**

Estas recomendaciones se basan en el cumplimiento legal respecto a la normatividad vigente, directivas impartidas desde la Sede Central (técnicas como administrativas), y lineamientos técnicos del Servicio de Acompañamiento a Familias. Por ejemplo, no se cumplen la frecuencia establecida para la realización de las actividades; no se cumplen los requisitos de ingreso de los usuarios establecidos en la norma.

#### **b) Administrativas:**

Estas recomendaciones se basan directamente a las acciones administrativas realizadas por la Unidad Territorial y Comité de Gestión. Por ejemplo, a nivel de Unidad Territorial sobre las rendiciones de cuentas de los encargos y/o rendiciones (acervo documentario) y en el caso de los Comités de Gestión sobre las justificaciones de gasto.

#### **c) Gestión:**

Estas recomendaciones están relacionadas a las acciones referentes al cumplimiento de entrega oportuna de información (calidad), gestión de recursos humanos (racionalización de personal), optimización de recursos, organización, operatividad de la prestación de los servicios (procesos y procedimientos), etc.

#### **d) Preventivas:**

Estas recomendaciones están en relación a adoptar medidas precautorias necesarias y más adecuadas con la misión de contrarrestar un perjuicio o algún daño que pueda producirse que afecte directamente la calidad del Servicio.

Por ejemplo, la identificación de adquisición tardía de los kits de facilitadores conlleva a tomar medidas a corto plazo para prever insumos que reemplacen o faciliten el trabajo de las facilitadoras con las familias usuarias.

**Las recomendaciones podrán ser:**

**a) Recomendaciones Oficialmente Aceptadas**

Son aquellas que han sido analizadas y aceptadas oportunamente por los responsables de su ejecución en el Servicio de Acompañamiento a Familias en la Sede Central.

**b) Recomendaciones sujetas a evaluación**

Son aquellas Recomendaciones que al momento de su análisis presentan algunas de las siguientes situaciones:

1. Falta de disponibilidad presupuestaria.
2. No se cuenta con el recurso humano para su implementación.
3. Implican modificaciones al Marco Legal que rige el accionar del Servicio.
4. No se considera costo-beneficiosa a los fines del Servicio.

Este tipo de recomendación deberá ser debidamente justificada y evidenciada a fin de evaluar su implementación en un plazo prudente.

El equipo de seguimiento de la Sede Central verificará las recomendaciones propuestas en los Informes, las cuales remitirá según corresponda a la Jefatura y coordinaciones de la Unidad Técnica de Atención Integral – UTAI, para su conocimiento, análisis y evaluación para la emisión de recomendaciones a las Unidades Territoriales respectivas.

Las recomendaciones serán determinadas según temporalidad:

**Corto Plazo:** Una vez remitida la recomendación de Sede Central a la Unidad Territorial se considerará un plazo no mayor de 01 mes para ejecutar la recomendación. Culminado este plazo la Unidad Territorial deberá remitir un informe técnico a la jefatura de la UTAI señalando las medidas y actividades ejecutadas, así como tareas, plazos y responsables de la implementación, según recomendaciones brindadas en los plazos establecidos. La Unidad Territorial será responsable del seguimiento a la implementación de las recomendaciones efectuadas por la UTAI.

**Mediano Plazo:** Una vez remitida la recomendación de Sede Central a la Unidad Territorial se considerará un plazo hasta 03 meses. Culminado este plazo la Unidad Territorial deberá remitir un informe técnico a la jefatura de la UTAI señalando las actividades, tareas, plazos y responsables ejecutados para la implementación de las recomendaciones brindadas según los plazos establecidos. La Unidad Territorial será responsable del seguimiento a la implementación de las recomendaciones efectuadas por la UTAI.

**Largo Plazo:** Una vez remitida la recomendación de Sede Central a la Unidad Territorial se considerará un plazo hasta 06 meses. Culminado este plazo la Unidad Territorial deberá remitir un informe técnico a la jefatura de la UTAI señalando las actividades, tareas, plazos y responsables ejecutados para la implementación de las recomendaciones brindadas según los plazos establecidos. La Unidad Territorial será responsable del seguimiento a la implementación de las recomendaciones efectuadas por la UTAI.

Para el análisis de las diferentes recomendaciones se cuenta con una estructura de reporte recomendaciones que comprende:

- (a) Líneas: Gestión, Trabajo con Familias, Gestión Comunitaria, Formación y desarrollo de Capacidades y Seguimiento.
- (b) Fuente de Verificación: pueden ser las listas de chequeo, Informes trimestrales, entre otros.

(c) Plazos (corto, mediano y largo)

#### ***1.1.5. Seguimiento a la Implementación de Recomendaciones:***

Proceso que contempla el seguimiento a implementación de recomendaciones planteadas producto del análisis de los resultados de los indicadores y acciones de monitoreo. Este proceso está a cargo del Equipo de Seguimiento de Sede Central. Una vez que inicie el proceso de seguimiento estarán clasificadas en uno de los siguientes tres estados:

##### **a) Recomendaciones Oficialmente Ejecutadas**

Las Recomendaciones se consideran Oficialmente Ejecutadas, cuando la Unidad Técnica de Acompañamiento a Familias de la Sede Central ha recibido y verificado el Informe Técnico de la Unidad Territorial en la que describe las acciones ejecutadas para cada una de la Recomendaciones formuladas.

##### **b) Recomendaciones Parcialmente Ejecutadas**

Son aquellas recomendaciones que no se han ejecutado totalmente por diferentes motivos y son comunicadas por la Unidad Territorial a través de un Informe Técnico, bajo responsabilidad a la Sede Central.

##### **c) Recomendaciones No Ejecutadas**

Son todas aquellas Recomendaciones de las que no se presentó evidencia que demuestre su implementación parcial o total y no se encuentra enmarcada en alguna de los estados anteriores por no haber sido implementada. La Unidad Territorial deberá presentar un Informe Técnico detallando las razones por la cual no se ejecutaron las acciones pertinentes para la implementación de la recomendación formulada por la Unidad Técnica de Atención Integral, asumiendo la responsabilidad de las consecuencias que conlleven su no implementación.



Si bien la Sede Central realizará el seguimiento a las recomendaciones a nivel nacional, la Unidad Territorial es la responsable de la implementación de las recomendaciones.

En el marco de contar con reportes en línea, se debe implementar un módulo de Seguimiento de recomendaciones en el Sistema de Información (SI-SAF) para verificar el avance o ejecución de dichas recomendaciones.

A partir de los Informes enviados por las Unidades territoriales, el área de seguimiento deberá remitir un reporte trimestral a la Jefatura y Coordinaciones de la Unidad Técnica de Atención Integral sobre el estado de la implementación de las recomendaciones, enviando una copia a las Unidades Territoriales para el respectivo análisis y/o descargo del mismo.

## IV. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

A fin de garantizar un adecuado proceso de implementación de la propuesta, se propone realizar una encuesta al personal a cargo de la implementación:

**Cuadro 4. Propuesta de indicadores de evaluación**

INDICADORES DE EVALUACIÓN	1. Muy deficiente	2. Deficiente	3. Eficiente	4. Muy Eficiente
La propuesta contempla un Marco Conceptual y un Marco Normativo que defina claramente acciones, actividades, responsables, plazos e instrumentos en el proceso de Seguimiento				
La propuesta contempla indicadores de seguimiento claramente priorizados y definidos				
La propuesta contempla un sistema de información integrado que cuenta con un módulo de reportes y tablero de control				
La propuesta contempla recursos (financieros, humanos) suficientes para ejecutar las acciones de seguimiento y monitoreo				

Asimismo, a fin de garantizar la implementación de la propuesta y frente a posibles resistencias, se desplegarán capacitaciones presenciales al Equipo de Sede Central y Unidades Territoriales las que se complementarán con videoconferencias virtuales.

## CONCLUSIONES

1. El Programa Nacional Cuna Más mediante el Servicio de Acompañamiento a Familias carece de un marco normativo vigente y aprobado que especifique el proceso de seguimiento, plazos, responsables e instrumentos que facilite la operatividad de las acciones de seguimiento a nivel central y de unidades territoriales.
2. El Programa Nacional Cuna Más ha concebido la importancia de establecer indicadores los cuales se encuentran plasmados en el Marco Lógico. Sin embargo, en la práctica no se ha desarrollado a profundidad indicadores asociados a la calidad. Se carece de fichas técnicas que ayuden a contar con información clara y objetiva de cada indicador (método de cálculo, periodicidad, instrumentos y un aplicativo que facilite el registro de dicha información), lo más desarrollado son los indicadores asociados a la cobertura.
3. El Programa Nacional Cuna Más ha concebido la importancia de un Sistema único de Información a nivel retórico, ya que en la práctica no se cuenta con un sistema integrado para ambos servicios, sino con aplicativos informáticos independientes, lo cual limita y dificulta un proceso de recojo, registro y generación de reportes sistematizados y organizados para brindar información y medir los avances y resultados, tal como lo manifestaron los especialistas de las Unidades Territoriales a nivel nacional. **Por lo tanto, el sistema de información no se ejecuta con eficiencia**, dado que no se desarrolla un proceso Integral adecuado, con un módulo de reportes y de monitoreo que brinden información validada y en tiempo real de indicadores de cobertura y calidad, limitando de esta forma una adecuada gestión de calidad.

4. Los profesionales a cargo de las acciones de seguimiento en las Unidades Territoriales tienen dificultades con el uso de la información y análisis como parte de su actividad cotidiana para mejorar sus estrategias y logro de resultados. Asimismo, el personal de campo a los que capacitan para el seguimiento a sus actores comunales también tiene limitaciones con el uso de su información y presenta dificultades con el uso de tecnologías de información (Tablet) principalmente los mayores de 30 años.
5. Un Sistema de Seguimiento para un programa social de crecimiento a gran escala y en cortos periodos de tiempo, requiere un Sistema de Información que incorpore nuevas tecnologías de información (computadoras, software, aplicativos en tablet, celulares, relojes, entre otras tecnologías y sobre todo con personal calificado) que faciliten los proceso de recojo y registro de datos considerando los contextos socio-culturales de los actores y las condiciones de conectividad del país.
6. Existe Recursos Humanos limitados en el equipo de Seguimiento del Servicio de Acompañamiento – Sede Central, lo cual impacta negativamente en la implementación del proceso de seguimiento y acciones de monitoreo en campo en las Unidades Territoriales. Así como limitada articulación e involucramiento de la coordinación de Monitoreo y Evaluación del Programa Nacional Cuna Mas, para liderar la operatividad de las propuestas de seguimiento en este Programa
7. Se aprecia Recursos Humanos limitados desde las Unidades Territoriales para ejecutar las acciones exclusivas asociadas al proceso de seguimiento y monitoreo a la prestación del servicio, se comparten roles de ejecución y seguimiento lo que genera confusión en el personal y no garantiza objetividad en la implementación de acciones de mejora “son juez y parte a la vez”.

8. Las acciones de monitoreo al desempeño y prestación del servicio mediante los Comités de Gestión que ejecuta el Servicio de Acompañamiento a Familias son periódicas, no son permanentes limitando la emisión de alertas oportunas sobre la calidad del servicio que se brinda al usuario final.
9. El proceso de sistematización y análisis de resultados del monitoreo a nivel de sede central y unidades territoriales es complejo por ser manual (Excel), no existe un módulo de monitoreo en el actual sistema de información del Servicio de Acompañamiento a Familias que facilite el registro y emita reportes oportunos sobre la calidad del servicio que se brinda al usuario final.
10. El proceso de seguimiento que viene ejecutando el Servicio de Acompañamiento a Familias carece de un marco teórico conceptual establecido en un documento técnico aprobado, lo que existe son documentos de trabajo que hacen referencia a la Gestión de la Información y que son reconocidos por los especialistas de las Unidades Territoriales, sin embargo este marco teórico no está implementado operativamente y se limitan principalmente a las acciones de recojo y registro de información.
11. El Servicio de Acompañamiento a Familias del Programa Nacional Cuna Mas no cuenta con un Sistema de Seguimiento implementado con documentación técnica normativa aprobada oficialmente, con indicadores de calidad claramente definidos, con un sistema de información integral habilitado con un módulo de reportes y con recursos (humanos y tecnológicos) suficientes y necesarios para brindar alertas oportunas para la toma de decisiones que garanticen calidad en la gestión y procesos para el logro de resultados. Lo que existe es un conjunto de

acciones de seguimiento con orientaciones técnicas generales no aprobadas institucionalmente, indicadores basados principalmente en cobertura y no calidad del servicio, reportes básicos manuales centralizados cuyos procesos de sistematización son complejos; limitando la información y toma de decisiones oportunas para una adecuada gestión de calidad. **Por lo tanto, el actual proceso de Seguimiento que viene ejecutando el Servicio de Acompañamiento a Familias muestra deficiencias.**

12. En el Perú se requiere la institucionalización de un sistema de seguimiento que sirva no sólo para el proceso presupuestario sino también para una gestión de calidad principalmente en los programas sociales. El análisis realizado por García López y García Moreno (2010) sobre Seguimiento y Evaluación en Programas Sociales del Perú, señala que el Perú se ubica en el grupo de los países con capacidades intermedias para la Gestión para resultados en el desarrollo (GpRD). Su mayor fortaleza se encuentra en el área de gestión financiera, auditoría y adquisiciones, mientras que su pilar más débil es el de monitoreo y evaluación. **Por lo tanto, el Seguimiento se convierte en un elemento esencial para la gestión de los programas sociales.**

## RECOMENDACIONES

1. Desarrollar e implementar un Sistema de Seguimiento como Programa Nacional Cuna Más que involucre a los dos servicios actuales: Servicio de Acompañamiento a Familias y Servicio de Cuidado Diurno, evaluando la posibilidad de incorporar la propuesta que se presenta en esta investigación.

Dicho Sistema de Seguimiento podría contener los siguientes elementos:

- a. **Marco Normativo aprobado:** que detalle el enfoque, marco teórico, procesos, actividades, responsables, plazos y herramientas.
- b. **Matriz de indicadores:** que contenga indicadores de cobertura y calidad, cada indicador debe tener su ficha técnica.
- c. **Sistema de Información:** que contenga un módulo de planificación, ejecución, monitoreo, evaluación y reportes.
- d. **Recursos:** que cuente con el recurso humano necesario tanto a nivel central como en Unidades Territoriales, para implementar un Sistema de Seguimiento que involucre una cobertura en crecimiento de más de 135,000 usuarios. Asimismo, que facilite un acompañamiento en campo de más de 1,000 profesionales.

2. Desarrollar e implementar un Sistema de Información Integral como Programa Nacional Cuna Más que involucre a los dos servicios actuales: Servicio de Acompañamiento a Familias y Servicio de Cuidado Diurno que cuente con un módulo de reportes en línea y monitoreo. Asimismo, incorporación de nuevas tecnologías de información (Aplicativos en celulares, reloj, fichas ópticas, entre otros) contextualizados a los ámbitos de intervención y considerando las condiciones de conectividad del país.

3. Desarrollar y aprobar un marco teórico que sustente el proceso de seguimiento e implementarlo operativamente, se propone un marco teórico basado en la Gestión por Resultados con indicadores definidos y la Gestión de la Información, la cual desarrolle las etapas de recojo, registro, reportes, análisis y recomendaciones y seguimiento a las recomendaciones, como base para implementar la Gestión del Conocimiento.
4. Incremento de profesionales especializados en la Unidad de Tecnologías de Información para implementar herramientas informáticas que faciliten el análisis, la generación de reportes automatizados y dinámicos en web, a fin de facilitar información sistematizada en tiempo real según niveles: Comité de Gestión, Unidad Territorial y Nacional. Asimismo, implementar filtros de validación y alertas interactivas a fin garantizar un adecuado registro de información, para optimizar los tiempos que demanda la validación manual de información.
5. Incorporar oficialmente en la Malla Curricular del PNCM el contenido formativo “criterios para el análisis de información e interpretación de datos” a fin de realizar acciones de capacitación presenciales y/o virtuales específicas en este contenido.
6. Reforzar el enfoque de seguimiento y monitoreo como una acción de acompañamiento para identificar en conjunto avances y oportunidades de mejora en torno a la prestación del servicio al usuario final y descartar el enfoque de supervisión asociado al control lo que genera resistencia y temor en los profesionales de las Unidades Territoriales repercutiendo en su desempeño.
7. Los Programas Sociales evalúen la posibilidad de implementar un Sistema de Seguimiento que garantice la calidad de la gestión para el logro de los resultados y objetivos institucionales, teniendo como referente la propuesta que presenta esta investigación.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (5ta. Ed.) Caracas: Editorial Episteme.

Balestrini, M. (2002). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. (6ta. Ed.) Caracas: Editorial Panapo.

Bavaresco, A. (2001). *Proceso metodológico en la investigación: Cómo hacer un diseño de investigación*. Maracaibo: Editorial Ediluz.

Banco Interamericano de Desarrollo - BID (2016). *Infograma – Resultados de la Evaluación de Impacto del Servicio de Acompañamiento a Familias del Programa Nacional Cuna Más*. Washington D.C: Protección Social.

Bañegil, T. M. (2004). *Gestión del conocimiento y estrategia*. Bogotá: Editorial Porrúa.

Bedregal, P. (2004). *Desarrollo infantil temprano y derechos del niño*. Santiago de Chile: UNICEF - Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

Béjar, H. (2011). *Justicia Social, Política Social*. (4ta. Ed.) Lima: Ediciones Achebe.

Brito y Kagan, S.L. (2012). *Early childhood systems: Transforming early learning*. New York, NY: Teachers College Press.

Bronfenbrenner, U. 1979. *The Ecology of Human Development*. Cambridge, MA, Harvard University Press.

- Bustelo, C. y Amarilla R., (2001). *Gestión del conocimiento y gestión de la Información*. Madrid: Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico, Volumen 34 (8), 226-230.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. (2da. Ed.) México D.F: Editorial McGraw-Hill Interamericana..
- Di Virgilio, M. y Solano, R. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC.
- Fernández, V. (2005). *Gestión del Conocimiento versus gestión de la información*. Madrid, Universidad San Pablo–CEU.
- Galeanda de la O., S. (1999). *Promoción social: una opción metodológica*. México, D.F.: Plaza y Valdéz Editores.
- García L., y García M. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2003). *Metodología de la investigación*. (4ta. Ed.). México D.F: Editorial McGraw-Hill Interamericana, tercera edición.
- Machinea J. y Cruces G. (2006). *Instituciones de la política social: objetivos, principios y atributos*. Santiago de Chile: Revista CEPAL Serie Informes y estudios especiales Volumen 17.
- Ministerio de Economía y Finanzas - MEF. (2016). *Directiva para los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados* Resolución - Directoral N°024-2016--EF/50.01- Directiva N°002-2016-EF/50.01. Lima.

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS. (2012). *Decreto Supremo N° 003-2012-MIDIS. Creación del Programa Nacional Cuna Más*. Lima.

Myers, D. (1994). *Psicología del Desarrollo*. México D.F: Editorial Médica. (3ra. |Ed.). Panamericana, tercera edición.

Moreiro, G. (1998). *Introducción al estudio de la información y la documentación*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

Musto, S. (1995). *Análisis de Eficiencia, Metodología de Evaluación de Programas sociales de Desarrollo*. Madrid: Editorial Tecnos.

Ortegón, E. (2011). *Fundamentos de Planificación y Política Pública*. Lima: Centro Guamán Poma de Ayala – Universidad de Alcalá.

Ortiz, I. (2007). *Política Social. Guías de orientación de Políticas Públicas*. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Organización de las Naciones Unidas. Nueva York.

Padrón, J. (2006). *Análisis del Discurso e Investigación Social. Temas para Seminario*. Caracas. Decanato de Postgrado-UNESR.

Pardo, M. (2003). *De la administración pública a la gobernanza*. México D.F: El Colegio de México.

Parodi, C. (2004). *Economía de las políticas sociales*. Lima: Universidad del Pacífico. Centro de Investigación- CIUP.

Ponjuán, G. (2004). *Gestión de la Información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. Rosario: Editorial Nuevo Paradigma.

Rodríguez, G. (1999). *Sistemas de monitoreo y evaluación sensibles a género*. San José de Costa Rica: Ediciones Absoluta.

Rodríguez G., Gil J. y García E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.

Schady (2006), *Early Childhood Development in Latin America and the Caribbean*, World Bank Policy Research Working Paper 3869, Washington DC.

Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C. Y Varone, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona: Editorial Ariel.

Tamayo y Tamayo, M. (2000). *El Progreso de la Investigación Científica*. México D.F: Limusa Noriega Editores.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - UNAN. (2007). *Curso E-DC-5.2 Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Proyectos*. Managua, CICAP.

## WEB SITE

Amezcu, C. y Jiménez, A. (1996). *Evaluación de programas sociales*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. consultado el 27 de febrero del 2017, de [http://books.google.com.pe/books?id=enjNOPIAOqsC&printsec=frontcover&dq=evaluacion+de+programas+sociales&source=bl&ots=vWp2NEXVDy&sig=HkhgKRwNeX\\_\\_nY0jQJ-6kCvGYPc&hl=es&sa=X&ei=9-lkUIPNEojs8gS9sYCgDw&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=evaluacion%20de%20programas%20sociales&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=enjNOPIAOqsC&printsec=frontcover&dq=evaluacion+de+programas+sociales&source=bl&ots=vWp2NEXVDy&sig=HkhgKRwNeX__nY0jQJ-6kCvGYPc&hl=es&sa=X&ei=9-lkUIPNEojs8gS9sYCgDw&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=evaluacion%20de%20programas%20sociales&f=false)

Banco Mundial, (2004). *Seguimiento y Evaluación: instrumentos, métodos y enfoques*. Washington D.C. consultado el 27 de febrero del 2017, de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/240521468336082184/pdf/246140REVISED010evaluation01PUBLIC1.pdf>

CEPAL, (2015): *Los distintos rostros de la Inclusión y Exclusión*. Consultado el 29 de febrero de 2017, de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38800/RVE116Mascareno\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38800/RVE116Mascareno_es.pdf?sequence=1)

CIVICUS, (2001): *Alianza Mundial para la Participación Ciudadana. Seguimiento y Evaluación*. Consultado el 29 de febrero de 2017, de [www.civicus.org/documents/toolkits/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf](http://www.civicus.org/documents/toolkits/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf)

Cohen, E y Franco, R. (1992). *Evaluación de proyectos sociales*. Madrid: siglo XXI. España editores. Consultado el 11 de enero de 2017, de [http://books.google.com.pe/books?id=Uz7leGnN1mkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=Uz7leGnN1mkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Choque, B. (2012). *Evaluación de Programas Sociales, Estudio de Caso: Programa Nacional Cuna Más. Tesis de maestría. Institución Zona Sur Departamento de Puno*. Consultado en 4 de setiembre de 2016, de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/unappuno/292>

Grantham-McGregor, S.; Cheung, Y.; Cueto, S.; Glewwe, P.; Richter, L.; Strupp, C. y The International Child Development Steering Group (2007). *Developmental potential in the first 5 years for children in developing countries* en *The Lancet*, 369, 60-70. Consultado el 5 de enero del 2017, de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5925/Nota%20Tecnica%20Intervenciones%20de%20estimulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1>

Hernández N., (2014). *Teoría de la gestión del conocimiento*. Consultado el 8 de diciembre del 2017, de <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-gestion-del-conocimiento/>

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS (2012). *Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social “Incluir para Crecer”*. Consultao el 12 de enero del 2017, de <http://www.midis.gob.pe/files/estrategia-nacionaldedesarrolloeinclusinsocialincluirparacrecer.pdf>

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS (2015). *Lineamientos y Herramientas para la Gestión de la Calidad en los programas sociales.*, Consultado el 11 de enero del 2017 de: <https://www.midis.gob.pe2%centro-de-informacion%2Flineamientos-y-herramientas-para-la-gestion-de-los-programas-sociales-del-midis>

Otto V. y Otto, R. (2008). *Monitoreo e Indicadores*. Consultado el 15 de febrero del 2017 de: <http://www.oei.es/historico/noticias/spip.php?article3687>

PNUD (2007): *Inclusión social: marco teórico y conceptual para la generación de indicadores asociados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Consultado el 12 de junio del 2017, de <file:///C:/Users/LMBE/Downloads/ODS%20FINAL.pdf>.

Ramos M. (2012). *Marco teórico para la generación de un Sistema de Gestión de Calidad en una empresa. Tesis. Institución*. Consultado el 15 de diciembre del 2016 de <http://www.gestiopolis.com/marco-teorico-para-la-generacion-de-un-sistema-de-gestion-de-calidad-en-una-empresa/>

- Rolf Kent Pérez Camarena (2013). *La institucionalización del Sistema de evaluación del Programa Nacional Wawa Wasi, del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, entre los años 2003-2011*. Tesis de Maestría PUCP. Consultado el 15 de diciembre del 2017, de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4875/PE\\_REZ\\_CAMARENA\\_ROLF\\_KENT\\_INSTITUCIONALIZACION.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4875/PE_REZ_CAMARENA_ROLF_KENT_INSTITUCIONALIZACION.pdf?sequence=1)
- Schweinhart, L. J., Montie, J., Xiang, Z., Barnett, W. S., Belfield, C. R., & Nores, M. (2005). *Lifetime effects: The High/Scope Perry Preschool study through age 40*. (Monographs of the High/Scope Educational Research
- Torres, A. (2015). *Análisis y propuestas de mejora al diseño del modelo del servicio de cuidado diurno del Programa Nacional CUNA MÁS de Perú*. Tesis de Maestría. Universidad de Chile. Consultado el 15 de enero 2017, de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137788/Analisis-y-propuestas-de-mejora-al-diseno-del-modelo-del-servicio-de-cuidado-diurno-del-Programa-Nacional-Cuna.pdf?sequence=1>
- Vega R. y Gómez, C. (2012). *Importancia de la evaluación de programas sociales*. Una revisión documental de algunas perspectivas, Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales. Consultado el 18 de junio del 2017, de [www.eumed.net/rev/cccss/20/](http://www.eumed.net/rev/cccss/20/)
- Woodman L. (1985). *Information management from strategies to action*. London: ASLIB. Consultado el 17 de junio del 2017, de <http://bibliotecarios.cl/descargas/2013/08/eidisisvol1no3-paez1.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO N°01:

A continuación se presenta la encuesta aplicada a los Especialistas en ejecución y seguimiento de Trabajo con Familias del Programa Nacional Cuna Más. El objetivo de la encuesta fue recoger información detallada del proceso de seguimiento (conocimientos de documentos normativos, marco teórico, sistema de información, indicadores, fortalezas, limitaciones, herramientas de recojo, registro y reporte que usan para las acciones de seguimiento) y sus percepciones sobre la calidad del actual proceso de seguimiento y su relación con una adecuada gestión.

### ENCUESTA

El Seguimiento es un proceso fundamental para medir los avances en base a los resultados propuestos.

En este marco, usted considera que en el Servicio de Acompañamiento a Familias del PNCM:

1. **Los documentos normativos (lineamientos, directivas, entre otros) contemplan procedimientos específicos para realizar acciones de seguimiento:**
  - a) Los contempla de forma general
  - b) Los contempla de forma específica
  - c) No los contempla
2. **Detalle los documentos normativos (lineamientos, directivas, entre otros) que contemplan procedimientos específicos para realizar acciones de seguimiento:**


---
3. **Los documentos normativos (lineamientos, directivas, entre otros) contemplan instrumentos para el proceso de seguimiento, de ser así, son adecuados estos instrumentos:**
  - a) Si contempla todos los instrumentos y son adecuados
  - b) Solo contempla algún instrumento y si es adecuado
  - c) Contempla algún instrumento y no es adecuado
  - d) No contempla ningún instrumento
4. **Los documentos normativos (lineamientos, directivas, entre otros) contemplan las funciones específicas que debe realizar el Equipo Técnico de las Unidades Territoriales respecto a las acciones de seguimiento y monitoreo a los CG:**
  - a) Si detalla las funciones específicas
  - b) No detalla las funciones específicas



c) Solo hace algunas referencias generales

**5. Los documentos normativos contemplan orientaciones para los procesos de:**

- a) Recojo de información
- b) Recojo y Registro de información
- c) Recojo, Registro, Reporte y Análisis de la información.
- d) Sistematización de la información
- e) Ninguno

**6. Los documentos normativos contemplan cuál es el procedimiento de análisis que debe darse a la información producto de las acciones de seguimiento para: (puede marcar más de una opción)**

- a) Detectar deficiencias en la gestión del servicio.
- b) Corregir deficiencias en la gestión del servicio.
- c) Predecir deficiencias en la gestión del servicio.
- d) No contempla ningún procedimiento de análisis
- e) Solo \_\_\_\_\_ mencionan \_\_\_\_\_ algunas \_\_\_\_\_ referencias. Explicué cuáles: \_\_\_\_\_

**7. Desde su experiencia considera Ud. Que el sistema de información implementado por el SAF: (Puede responder más de una respuesta)**

- a) Le brinda un usuario para el acceso al sistema
- b) No le brinda un usuario para el acceso al sistema
- c) Limitado acceso al sistema
- d) Le permite registrar información validada
- e) Le permite registrar información parcialmente validada
- f) No le permite registrar información
- g) Le permite obtener información de forma oportuna
- h) No le permite obtener información de manera oportuna
- i) Le permite obtener bases de datos
- j) No le permite obtener bases de datos
- k) Le permite obtener reportes actualizados
- l) Le permite obtener reportes dinámicos (facilidad de cruce de variables)
- m) No le permite obtener reportes actualizados
- n) No le permite obtener reportes dinámicos
- o) No le permite obtener reportes
- p) Le permite interactuar con el sistema de forma sencilla
- q) La interacción con el sistema es complicada
- r) Existe una persona del equipo de Sistemas de la Sede Central que le brinda soporte técnico
- s) Existe una persona del equipo de Sistemas de la Sede Central que le brinda soporte técnico de forma oportuna
- t) No existe una persona de Sede Central que le brinda soporte técnico de forma oportuna
- u) Es insuficiente el soporte técnico que recibe del equipo de Sistemas de la Sede Central.
- v) Las UT deben contar con un profesional permanente para sistematizar y analizar la información

**8. Desde su experiencia considera Ud. El Sistema de información del SAF facilita reportes de información de los indicadores establecidos en el Marco lógico del PNCM?**

- a) Facilita reportes de todos los indicadores
- b) Facilita reportes de algunos indicadores
- c) No facilita ningún reporte de indicadores

**9. Desde su experiencia considera Ud. Que los recursos empleados por el SAF para el proceso de seguimiento evidencia:**

- a) Suficiente personal para realizar las acciones de seguimiento
- b) Limitado personal para realizar las acciones de seguimiento
- c) No cuenta con personal para realizar las acciones de seguimiento
- d) Presupuesto suficiente para realizar las acciones de seguimiento
- e) Limitado presupuesto para realizar las acciones de seguimiento
- f) No cuenta con presupuesto para realizar las acciones de seguimiento
- g) Cuenta con las herramientas tecnológicas adecuadas para realizar las acciones de seguimiento
- h) Cuenta con las herramientas básicas para realizar las acciones de seguimiento
- i) No cuenta con herramientas tecnológicas para realizar las acciones de seguimiento

**10. El Marco lógico del PNCM contempla indicadores para realizar acciones de seguimiento**

- a) Los contempla de forma general
- b) Los contempla de forma específica
- c) No los contempla

**11. Desde su experiencia considera Ud. Que el proceso de seguimiento se basa en:**

- a) Recojo y registro de información
- b) Calidad en los procesos
- c) Otros \_\_\_\_\_

**12. Según su experiencia, las acciones de seguimiento le permiten:**

- a) Identificar fortalezas y debilidades en su totalidad
- b) Identificar fortalezas y debilidades de forma parcial
- c) No permite Identificar fortalezas ni debilidades
- d) Corregir las dificultades de forma oportuna
- e) Corregir las dificultades de forma extemporánea
- f) No permite corregir las dificultades

**13. Respecto a las acciones de monitoreo que realiza usted, marque las opciones con las que está de acuerdo:**

- a) Realiza el monitoreo de los CG de manera mensual
- b) Realiza el monitoreo de los CG de forma periódica cuando existe presupuesto
- c) Los instrumentos para el monitoreo son sencillos de aplicar
- d) Los instrumentos para el monitoreo son complejos de aplicar
- e) El proceso de sistematización de resultados es complejo por ser manual
- f) El proceso de sistematización de resultados es sencillo
- g) El análisis de resultados es sencillo de realizar
- h) El análisis de resultados es complejo de realizar

- i) Siempre se socializan los resultados con el equipo de la Unidad Territorial
- j) No siempre se socializan los resultados con el equipo de la Unidad Territorial

**14. Respecto a las acciones de monitoreo que ha recibido desde la Sede Central, marque las opciones con las que está de acuerdo:**

- a) Las acciones de monitoreo son frecuentes, son suficientes
- b) Las acciones de monitoreo son periódicos, podrían ser más frecuentes
- c) El enfoque del equipo de Sede Central para el monitoreo, es mas de carácter de supervisión
- d) El enfoque del equipo de Sede Central es de acompañamiento
- e) Se socializan los resultados encontrados
- f) Se socializan los resultados encontrados y se brindan recomendaciones
- g) Se socializan los resultados encontrados pero no se brindan recomendaciones
- h) No se socializan los resultados encontrados
- i) Se reconocen los avances identificados en la prestación del servicio que gestiona la UT
- j) No se reconocen los avances identificados en la prestación del servicio que gestiona la UT

**15. Según su experiencia, las acciones de seguimiento realizadas por el Equipo de Sede Central en la UT le permiten:**

- a) Identificar fortalezas y debilidades en su totalidad
- b) Identificar fortalezas y debilidades de forma parcial
- c) No permite Identificar fortalezas ni debilidades
- d) Corregir las dificultades de forma oportuna
- e) Corregir las dificultades de forma extemporánea
- f) No permite corregir las dificultades

**16. Según su experiencia, ¿los Comités de Gestión y/o Consejos de Vigilancia realizan acciones de monitoreo a las familias usuarias del SAF de sus CG?**

- a) Realizan visitas a todas las familias de su CG
- b) Realizan visitas a algunas familias de su CG
- c) No realizan visitas a las familias de su CG

**17. Desde su experiencia, ¿qué marco teórico sustenta la propuesta de seguimiento del SAF? (Puede seleccionar más de una opción)**

- a) Gestión de la Información
- b) Gestión del Conocimiento
- c) Gestión basada en resultados
- d) Gestión de la evidencia
- e) No tiene un marco teórico
- f) No sabe

**18. Desde su experiencia, qué marco teórico debería sustentar la propuesta de seguimiento del SAF? (Puede seleccionar más de una opción)**

- g) Gestión de la Información
- h) Gestión basada en resultados
- i) Gestión del Conocimiento
- j) Gestión de la evidencia
- k) No sabe

l) Otro \_\_\_\_\_

**19. Según su experiencia que elementos serían necesarios para un adecuado análisis de la información producto del proceso de seguimiento. (puede señalar más de uno)**

- a) Contar con una directiva que especifique los procedimientos
  - b) Contar con reportes de información oportunos
  - c) Contar con personal capacitado (manejo de base de datos, sistematización, análisis e interpretación de la información y cruce de variables)
  - d) Contar con las herramientas tecnológicas adecuadas para sistematización y análisis de la información
  - e) Contar con un Sistema de Información que cuente con un módulo de reportes
  - f) Otro.
- Especifique \_\_\_\_\_

**20. Considera que en la actualidad el proceso de seguimiento implementado por el SAF es: (puede señalar más de uno)**

- a) Muy eficiente
- b) Eficiente
- c) Solo ayuda a solucionar las deficiencias de forma temporal
- d) Permite detectar deficiencias de forma oportuna
- e) Permite corregir deficiencias de forma oportuna
- f) Permite predecir posibles deficiencias
- g) No permite detectar las deficiencias de forma oportuna
- h) No permite corregir las deficiencias de forma oportuna
- i) Permite detectar y corregir las deficiencias extemporáneamente
- j) No permite predecir deficiencias
- k) Es deficiente
- l) Es muy deficiente

**21. El proceso de seguimiento es eficiente porque brinda reportes oportunos sobre:**

- a) Indicadores de cobertura
- b) Indicadores de calidad
- c) Otros \_\_\_\_\_

**22. En una escala de valoración del 1 al 5, usted considera que el Seguimiento en el SAF (ver criterios de calificación):**

Elementos	0	1	2	3	4	5
a. Cuenta con un marco normativo aprobado que detalla el proceso de seguimiento						
b. Cuenta con indicadores definidos para medir el resultado propuesto						
c. Cuenta con un sistema de información que facilita el registro y generación de reportes de información						
d. Cuenta con recursos (financieros, humanos) suficientes para ejecutar las acciones de seguimiento y monitoreo						

**Leyenda:**

Criterios Calificación		
Calificación		Descripción
0	Inexistente	Si el requisito no existe o no se cumple.
1	Propuesto	Si el requisito ha sido propuesto formalmente mediante una norma legal, decreto, ley, resolución o proyecto aprobado.
2	Iniciado	Si el requisito se encuentra en su fase inicial de implementación.
3	En desarrollo	Si el requisito se encuentra en su fase de desarrollo, es decir, aún no operan todos sus elementos, o no operan en toda su capacidad, o adolece de problemas o debilidades que impiden su buen desempeño.
4	Implementado	Si el requisito se encuentra operando con todos sus elementos en plena capacidad, pero su desempeño aún puede mejorar.
5	Consolidado	Si el requisito se encuentra operando óptimamente, su desempeño es satisfactorio y se prevé su sostenibilidad.

**Datos generales del encuestado:**

Cargo: (Marcar)

<input type="checkbox"/>	Especialista de UT_ Trabajo con Familias
<input type="checkbox"/>	Especialista de UT_ Gestión Comunitaria
<input type="checkbox"/>	Formador

Permanencia en el PNCM:  
(Marcar)

<input type="checkbox"/>	Menos de 3 meses
<input type="checkbox"/>	Menos de 6 meses
<input type="checkbox"/>	Menos de 1 año
<input type="checkbox"/>	Más de 1 año
<input type="checkbox"/>	Más de 2 años
<input type="checkbox"/>	Más de 3 años

Servicio con más tiempo de labores: (Marcar)

<input type="checkbox"/>	SAF
<input type="checkbox"/>	SCD

Perfil Profesional: (Detallar)

--